特集

ポストコロナと「働く」

Works Review 2022

リクルートワークス研究所は、
「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」を
使命に掲げている研究機関です。

Our Mission

一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会を創造する

働きたいと思う人誰もが、働きたいときに、
働きやすく働きがいのある仕事に就くことができる社会。
リクルートワークス研究所は、このような次世代社会の実現を
ミッションとして掲げています。

Our Vision

- 多様な人がありのままで活躍している社会
- 人間らしく持続的な働き方が得られる社会
- 働きがいと誇りを感じられる社会
- そのときの自分にフィットした仕事に出会える社会
- 何度でも新しいスタートが切れる社会
- キャリアにオーナーシップを持っている社会

リクルートワークス研究所について
https://www.works-i.com/outline/index.html

CONTENTS

特集

ポストコロナと「働く」

part 1 座談会　新しい「集まる」の実践から見えてきたもの　3

赤松 光哉氏 富士通 総務本部 ワークスタイル戦略室長
斎藤 夕紀子氏 リコー プロフェッショナルサービス部 人事サポート室 働き方変革・D&I 推進グループ
岸本 雅樹氏 ヤフー コーポレートグループ PD 統括本部 ビジネスパートナー PD 本部 本部長
山下 正太郎氏 コクヨ ワークスタイル研究所所長
辰巳 哲子 リクルート リクルートワークス研究所 主任研究員

part 2 論考　コロナショックが炙り出したレジリエンスという「資産」　11

萩原 牧子 リクルートワークス研究所 調査設計・解析センター長／主幹研究員／主幹アナリスト

『Works Report』Guide

集まる意味を問いなおす　リアル／リモートの二項対立を超えて	辰巳　哲子	18
CEOのパートナー　CHROについて議論するときに読む本	石原　直子	20
「週休3日」で働く ―世界各国に広がる週4日勤務制・トライアル事例―	村田　弘美	22
中小企業のリスキリング　DXを人材面で支える政策	大嶋　寧子	24
中小企業のリスキリング入門　全員でDXを進める会社になる	大嶋　寧子	26
オリンピック・パラリンピックのボランティア・レガシー ―東京2020大会から未来へのバトン―	中村　天江	28
警備員・ドライバー・建設作業者など現場仕事の働き方改革 ―ノンデスクワーカーの人手不足をどう解決するか―	坂本　貴志	30
グローバル企業採用責任者11人が語る　パンデミックは採用をどう変えたのか	杉田　真樹	32
ポストコロナのゼミナール運営テキスト　学習コミュニティ再創造に向けた『7つの問い』	豊田　義博	34

リクルートワークス研究所　2021年度の主な活動とアウトプット　36

特集

ポストコロナと「働く」

2020年以降続く新型コロナウイルス感染症は、私たちの「働く」にどのような影響を与えたのでしょうか。

この特集は二つの読み物で構成されています。最初は辰巳哲子（さとこ）（主任研究員）の「人が集まる意味を問いなおす」プロジェクトに関連した座談会です。一部の企業ではコロナが後押しした形で、対面と非対面を組み合わせ、働く「時間」と「場所」の柔軟性を高めるハイブリッドな働き方が定着しつつあります。リアルかオンラインかにかかわらず、組織として集まる意味はどう変わるのか、チーム最適の働き方とは何か、オフィスの変化などを、企業ゲストの皆様とともに考える座談会**「新しい『集まる』の実践から見えてきたもの」**を開催いたしました。

それに続くのが、論考**「コロナショックが炙り出したレジリエンスという『資産』」**です。全国約5万人の就業者を対象にしたリクルートワークス研究所の基幹調査「全国就業実態パネル調査（JPSED）」を活用し、コロナ蔓延前後での働き方の変化を、萩原牧子（調査設計・解析センター長／主幹研究員／主幹アナリスト）が分析します。何が変わり、何が変わらなかったのか、また今後も起こりうる不測の事態に対し、企業や個人はいかに対応すべきかを考察します。

前者は企業目線で、後者は個人目線、企業目線の二つを含みます。本特集がポストコロナに向けた働き方や、人事施策、経営施策を考える際の一助となることを願っています。

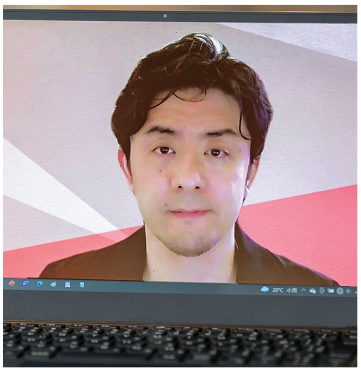
part 1　座談会

新しい「集まる」の実践から見えてきたもの

2020年からのコロナ禍は、遅々として進まなかった働き方改革を劇的に推進しました。
テレワークです。仕事はオフィスで行うものという常識が崩れ、打ち合わせや商談であっても、
自宅やカフェ、はたまた旅先でもできるようになりました。
そのような環境のなか、組織で働くことの意味を実感できるのは、複数人が集まって話す場です。
その集まる手段として、オンラインという手段が形になったわけです。
何十年後かに綴られるだろう社会世相史において、
大きなエポックとして扱われるに違いありません。
そうした動きが可能になったのには、働く人はもちろん、企業側の試行錯誤がありました。
ここでは、リクルートワークス研究所主任研究員の辰巳哲子が司会となり、
先進企業3社の人事もしくは総務のみなさんに、
組織として集まることに関係する施策や背景にある考え方を語っていただきました。
なお、本企画は「人が集まる意味を問いなおす」プロジェクトから派生したもので、
当該プロジェクトの成果は18ページに紹介されているWorks Reportをご覧ください。

赤松 光哉氏
富士通　総務本部
ワークスタイル戦略室長

斎藤 夕紀子氏
リコー　プロフェッショナルサービス部
人事サポート室　働き方変革・D&I推進グループ



岸本 雅樹氏
ヤフー　コーポレートグループ
PD統括本部　ビジネスパートナーPD本部
本部長

山下 正太郎氏
コクヨ　ワークスタイル研究所 所長

辰巳 哲子
リクルート　リクルートワークス研究所
主任研究員

辰巳：コロナ禍を経て、テレワークが広範に普及するなか、私たちは、人々が集まることの意味や目的がどのように変化したのかを探ってきました。集まることの意味や目的はどのように変わりましたか。自社の取り組みとともにお聞かせください。

赤松：富士通では2020年7月に、働く場所と時間を社員が自律的に選択する「Work Life Shift（ワーク・ライフ・シフト）」という改革をスタートさせました。2021年10月からは「Work Life Shift2.0」に移行し、「アフターコロナにおいては、リアル、オンラインを組み合わせ、ベストな働き方を自律的に選択する」ことを目指しています。会社として、こういうときはリアルで、こんなケースはオンラインでというガイドラインは示しているものの、職種も各自の状況もさまざまですので、最終的には社員と組織が各自で判断し選択しています。

実際、それぞれの組織がさまざまな工夫をしており、eスポーツ大会をオンラインで開催したり、雑談だけのオンラインの集まりが企画されたり、ボードゲームをやるためにオフィスに集まったチームがあったりと、オンラインとリアルをうまく使い分け、必要なコミュニケーションを各組織がとっています。

新入社員については、最初はやはりリアルが大切だと判断し、4月の入社式と、それ以降、6月まで続く新人研修はオフィス── それも会議室ではなく、先輩社員が働いているすぐ横 ── で実施しています。

リモートだけではなく リアルを増やすトライアル

斎藤：リコーはコロナ禍以前から、働き方改革の一環として、リモートワークの制度やインフラの準備を進めていました。2020年の東京オリンピックの期間中、首都圏の交通混雑緩和に協力するため、本社を閉めて社員一斉にリモートワークに移行することになっていたんです。結局、開催は翌年に延期になりましたが、そのための準備や練習が生き、コロナ禍ではスムーズに移行できました。

とはいえ、リモートに移行し、問題も起きました。会議が設定しやすいのでコミュニケーションの維持にはいいのですが、数が増え、時間も長くなりました。これが第一の問題です。コロナ禍も2年が経過し、だいぶ是正されてはきましたが。

第二はリモートワークが浸透し、社員同士が対面で会う機会があまりにも減ってしまったこと。リモートありきではなく、最適な働き方を自律的に選んでくださいというメッセージを発しているのですが、「チーム最適な働き方になっていないのでは」という懸念の声が社内から上がり、昨年11月から3カ月間、「チームのパフォーマンスを最大化するために、意識的に集まり、リアルなコミュニケーションを取り入れましょう」と全社に呼びかけ、対面での集まりを意識的に増やすトライアルを実施しました。

結果は好評でした。同僚との意思疎通がうまくいった、議論が活性化した、チームの一体感が増し

た、異動者や新人と心の通ったコミュニケーションがとれた、ちょっとした雑談ができ気分転換になった、という多くの声が社員から寄せられました。

辰巳：それはいい試みでしたね。

斎藤：はい。トライアルは終了しましたが、今後もリアルとリモートをうまく組み合わせた働き方を心がけましょうと呼びかけています。

個人、組織ともに生産性は落ちていない

岸本：ヤフーではコロナ禍以前から、働く場所を問わない「どこでもオフィス」という働き方を打ち出していました。その際、月あたりの回数に上限があったのですが、2020年2月から無制限とし、同年10月からは正式な人事制度としてスタートさせました。

また、働く場所は問わないといっても、何かあったらオフィスに出勤できるように、所属するオフィスへの午前11時までの出社が可能な地域に住んでもらっていたのですが、この4月から制限を取り払いました。日本国内であれば、どこに住んでもいいようにしたんです。

とはいえ、オフィスが不要かといえばそんなことはありません。オフィスに通い続けたいという社員もいますし、遠くに住んでいるからこそ、たまには行きたいという社員もいる。そうした要望に応えようと、これまで認めていた新幹線に加え、この4月から特急や飛行機による通勤も1カ月15万円を上限に認めるようにしました。こうした制度変更をきっかけに、遠隔地に引っ越す社員も増え、働く場所がより多様化しています。

辰巳：昨年9月に取材させていただいた際 、リモートワークが主体となって個人としてのパフォーマンスは上がったけれど、組織としてのパフォーマンスに問題が生じていないかをしっかり調査する必要があるとおっしゃっていました。この問題についてはいかがでしょうか。

岸本：当社では毎月、社員全員に自己評価で仕事の状況に関するアンケートをとっているんです。生産性については、以前は個人と組織の生産性を一緒にして聞いていたのですが、2つを分けて聞くようにしたところ、約9割の社員が個人の生産性、組織の生産性ともに、「普通」もしくは「高い」と回答しており、目に見える大きな課題は現時点ではありません。

辰巳：私たちのプロジェクト「人が集まる意味を問いなおす」のメンバーでもあるコクヨの山下さんはお三方のお話をどう受け止めましたでしょうか。

山下：日本の企業文化だった出社を前提としていた以前のパラダイムから、リモート主体の新たな姿に移行して2年が経ち、旧来型に戻そうという動きと新しいパラダイムをより広げていこうという動きがちょうどせめぎ合っている状況なのだと思います。こちらの3社はいずれも後者を模索していると。その場合、出社するかしないかは社員の自主性に任せているのだと思いますが、任せ過ぎると、個別最適が起こり、全体最適という観点が見失われてしまう。

それを是正するために、会社として、または組織として、ルールをどう設定すればいいのか、またど

のようなサポートが必要なのか、模索をされている時期なのだと理解しました。

出社前提のオフィスから行きたくなるオフィスへ

辰巳：その場合、オフィスの意味も変わってきますね。

山下：はい。出社を義務としていたオフィスから、出社を自然に促し、足が向くオフィスにしないといけない。そのうえで最近のオフィス事例を見ていくと、2つの傾向が見受けられます。

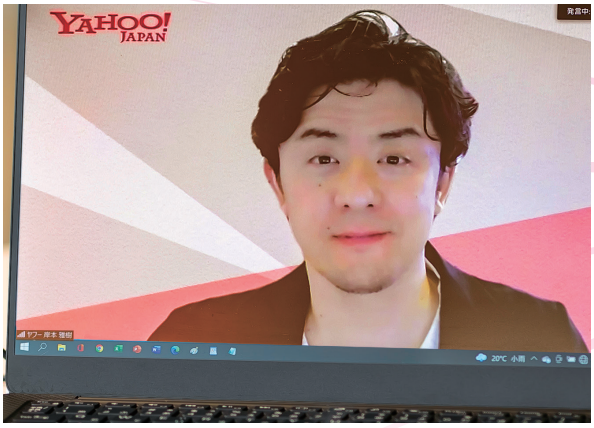
一つは精神的なものを満たすオフィス。たとえば、大人数でミーティングできるようなスペースや、逆に少人数で雑談できるようなスペースを設け、会社のカルチャーや自分がチームの一員であることを実感できるようにする。もう一つは機能性を追求したオフィス。オンライン会議アプリをはじめ、デジタルツールは不便な部分がまだまだ少なくありません。たとえば、複数名が参加するディスカッションでは、音声技術の観点からインタラクティブなやりとりができるとは言いがたい。そのために、ワークショップ専用の特別スペースをオフィス内に設けるなどの動きが顕著です。

辰巳：私も、先ほど山下さんがおっしゃった個別最適と全体最適という視点が、今後はかなり重要だと考えています。私たちの調査でも、個人のパフォーマンスは向上したものの、組織のそれは低下したのではないかという懸念を持っている人が多いことがわかりました。この問題に対し、どんな打ち手が考えられるでしょうか。

赤松：当社では働き方の理想を自律と信頼という言葉で表現していますが、自律的ではなく、自分勝手、つまり個別最適で働いている社員が増えているのではないかという懸念も抱いています。

一方で忘れてはならないのが、人の価値観やコミュニケーションのあり方は時代とともに移り変わってゆくということです。以前、喫煙所での交流は貴重で、そこをなくすことで失われるコミュニケーションをどう取り戻すか、という議論が各社でよくあり、喫煙者と非喫煙者が共生するためのいろいろな手段が検討されたことがありましたが、結局、ほとんどの会社が完全禁煙となりました。結果、喫煙所でのコミュニケーションは別のコミュニケーションで補完されていったのです。同じことがテレワークでも起こるのではないかと。「出社が当たり前の時代のほうがよかった」「直接会わないと得られないものがある」というのは、そのようなコミュニケーションを当たり前のものとしていたわれわれ世代の価値観であって、これからの世代においては、もしかすると別の価値観が生まれるかもしれません。

斎藤：コロナ禍となった2年前、New Normal（ニューノーマル：新しい日常）という言葉が盛んに使われましたが、私たちは「創ろう！My Normal」というキャッチフレーズをつくり、社内に発信していました。最近それを「創ろう！Our Normal」に変



更しました。自分は在宅勤務で満足かもしれないけれど、同僚はオフィスで働けなくて寂しく感じているかもしれない。そういうことにも思いを馳せましょう、というメッセージです。これが結構浸透し、たとえば「今日はOur Normalで出社しています」という言葉が社内でよく使われています。

これは私の部署での例ですが、週次のミーティングをオンラインで実施すると、皆に関係のあることしか話してはいけないというような雰囲気になることがありますが、先の対面促進トライアルの期間中はあえて自分の担当テーマについてメンバーに相談したり、意見を聞いたりする場を対面で設けました。

ただ、重要なのは出社ではなく、皆で集まって議論すること。オンラインでもできるかもしれないけど、あえて対面でやってみる。何かテーマを決めた議論のために出社して集まる。この流れは今後強まるのではないでしょうか。

全体最適がうまくいけば個別最適は起こらない

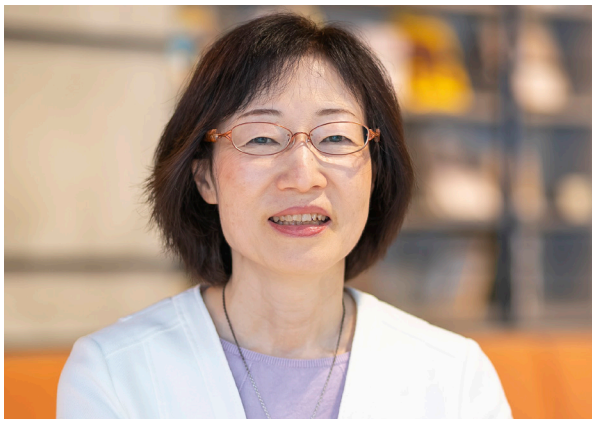
辰巳：オンラインの議論とリアルの議論とではやはり質が異なるのでその分工夫が必要になるのだと思います。リクルートでは仕事の結果の共有はオンラインでもできるけれど、プロセスの共有が難しいという課題が浮かび上がってきています。結果として、若手の育成や組織文化の伝承に悪影響を与えてしまうのではないだろうかという懸念が生じています。

岸本：全体最適、個別最適という言葉の中身を考える必要があると思います。一人ひとりが勝手に働き、全体としての成果につながらないのは問題ですが、経営陣が会社が目指す方向をしっかり示したうえで、各社員が自律的に働き、各自の目標を達成していく。これがあるべき全体最適だと思います。ヤフーでは、この全体最適を実現するため、コロナ禍前から、社員全員が集まる「全社朝礼」というミーティングを毎月実施しています。そこでは社長を含めた経営陣が事業の現状や会社の状況をオンラインで伝えています。こうした多数での情報共有は実はオンラインのほうが好都合なんです。つまり、社長が目の前で、自分に向けて話しているように受け取ってくれる。リアルだと、社長との物理的距離が異なりますから、こうはいきません。

一方の個別最適に関しては、個人最適か、チーム最適かという問題もあります。その意味では、オンライン主体になってから特に、上司と部下の1on1（ワン・オン・ワン：個別面談）に力を入れています。これは先ほどの朝礼で経営陣が話したことを上司と部下で再確認し、各自の仕事に落としていく全体最適実現の場にもなっています。

辰巳：ここまでは私がもっぱら聞き役でしたが、皆さんのほうから何か質問はありますか。

山下：テレワークの浸透はよいことばかりではなく、しわ寄せが別の方面で生じる可能性があり、それをサポートする道具立ても必要になっているのではな



いかと。たとえば、ヤフーの1on1のようなメソッドがまさにそうだと思います。ほかにどのような道具立てが考えられるでしょうか。

リアル、オンラインが混在する ハイブリッドな集まりの要諦とは

赤松：富士通も1on1に力を入れており、一定の効果が確認されていますが、部下の多い管理職にかなりの負荷がかかっているのも事実です。会社としては1on1で活用できるツールやノウハウの共有といったサポートを行っています。

斎藤：リコーでも管理職の労働時間が増えています。リモートワークが増えるにつれ、1on1の活用頻度が高まったことが理由の一つでしょう。それに加え、オンライン会議は設定が楽なので、朝から夕方まで、会議がいくつも入ってしまう。資料を読み込んだり、考えごとをしたりする時間が確保できない管理職も多い。さらに、リモート下におけるマネジメントが重要課題となっており、そのための研修やワークショップも多い。その結果、管理職に大きなしわ寄せが生じているのは事実です。

岸本：ヤフーでも管理職向け研修やワークショップが増えました。その一方で、そういった形をとらず、管理職にオンラインで集まってもらい、ざっくばらんに自分たちの課題を話し合ってもらう場を設けたところ、「同じ悩みを抱えている人と話ができてよかった」「問題解決のヒントが得られた」「気持ちが楽になった」と好評でした。管理職向けの、こういう緩いつながりはこれからもつくっていきたい。

斎藤：私も皆さんに伺いたいことがあります。チームのうち数人がオフィスに集まり、一人だけオンラインといったハイブリッド型の打ち合わせが現に行われていると思います。先ほどのトライアルの際にもそれがあり、「やりづらかった」という声が上がりました。うちではオンライン会議でパソコンのカメラをオンにしておく習慣がない部署が多く、そのことも影響したのではないかと思っています。つまり、オンライン参加の社員は音声だけで参加して取り残されてしまったのです。

山下：今この場も岸本さんがオンラインであるように、これから各社が解決していかなければならない問題ですね。その場合、こんな工夫ができます。まず、最初の挨拶でも、ある質問に対する回答でも、オンラインの人から優先的に発言してもらう。そうすることで、存在感を意識的に引き出してあげるのです。もう一つは、その場で最も強い権力を持つ人はオンライン側にまわってもらう。ハイブリッド型の会議はリアルの側が主導権を握りがちですから、それを緩和し、バランスをとるために、課長や部長といった影響力のある人物こそオンラインで参加してもらうわけです。

辰巳：それはいいですね。カメラのオン・オフの話でいえば、リクルートでは使用している会議用ソフトの制約で、ある期間、カメラをオンにできなかったんです。結果、やはりコミュニケーションがとりづら

いという声が上がりました。しかも、ソフトの問題が解決しても、皆がオフの状態に慣れてしまい、なかなかオンに切り替わらない。でも情報量が圧倒的に違うので、カメラ・オンがあるべき形だと各部門で声が上がり始め、少しずつオンの習慣が根付き始めました。今は会議招集の際にオンかオフかもあわせて伝えるようになってきています。そうしたティップス（ちょっとした工夫）を積み重ねていくことが非常に重要です。

誉れ感を出すためのリアル オンライン・キックオフを補う対話

岸本：これだけリモートが浸透したけれど、ここだけはリアルのほうがいい、という議論があります。その答えを皆さんに聞きたい。ヤフーではその答えを模索しているところです。

赤松：われわれは先ほどもお話ししたように、「こんな場合はリアルで集まったほうがいい」という指針を出しています。たとえば、最初のチームビルディングは何度か会って、お互いの人となりをよく理解したほうがいいと。その指針を社員全員が意識しているわけではないと思いますが、営業職はチーム力強化のために、意識的にリアルで会うようにしているようです。逆にシステムエンジニアの場合はオンラインでのコミュニケーションのほうがスムーズにいく場面が多いようです。

辰巳：職種によって違うというのがまさにうちもそうです。毎年4月にキックオフというイベントが事業領域ごとにあるんです。そこでは、前年度のMVP（最優秀成績）社員の表彰と組織長による事業戦略の発表が行われます。以前は大きな会場を使い、それこそ全社員参加で行われたのですが、コロナ下となって、オンラインとリアルのハイブリッドに切り替わりました。誰がリアルで集まったかというと、営業職のMVP社員です。彼ら彼女らの「誉（ほま）れ感」を上げるためです。その集まった場所に花道を用意し、一人ひとり表彰台に上がり、スピーチをしてもらった。オンラインで参加している社員にも誉れ感は確実に伝わったはずです。一方、システムエンジニアのMVP社員に関しては、リアルの場はなく、全員がオンラインですが、オンラインならではの工夫として、しっかりと作り込まれた個人のプロフィールを映像で見せるというようなこともしていました。

また別の事業部ではそのキックオフ終了後、小グループをオンライン上につくり、組織長のメッセージをどう聞いたか、という感想を20分間ほど述べ合うようにしました。コロナ禍以前のリアルの場合はキックオフ会場からの帰り道に交わしていたに違いない会話をオンライン上でできるように工夫したんです。

斎藤：新入社員、特に昨年の新卒入社組は学生時代にオンライン授業を受けていなかった人たちで、入社していきなりすべてがオンラインになったので戸惑ったはずです。社長も彼ら彼女らのことを気にかけています。実は、観光庁が募集した新たな旅のスタイル促進事業のモデル事業として、当社が、NPO法人 C・C・C富良野自然塾と企画した、北海道富良野市でのワーケーション（観光地や地方などで、休暇を楽しみながら働くこと）のトライアルプログラムが採択されたんです。私たちはこれを入社2年目社員を対象にした研修と位置付け、多数の希望者から計12名の参加者を選びました。2年目社員を対象に、というのは社長のアイデアで、コロナ禍で交流が難しかった同期入社メンバーとの関係構築にもつながりました。

「集まる」という行為は他者との関係を可視化すること

辰巳：さて、時間も残り少なくなってきました。最後に、事前にお渡しした私たちの報告書（Works Report『集まる意味を問いなおす』）に関し、感想やご意見をいただきたいと思います。

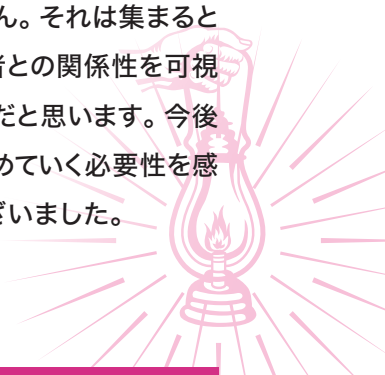
岸本：3点あります。まずは集まる場の価値は本人の熟達度によって異なる、という点が印象に残りました。特に熟達度が高い人のほうが感情共有に重きをおかないという点が意外でした。次に、リモートワークは課題が多いものの、よい点も多々あることを改めて実感しました。そのよさをどうすれば広く活用していけるのか、掘り下げて分析していただけたら、と思いました。最後は感情共有、気づき、一体感、自己開示という、集まる場の4つの価値ですが、その通りだと納得しました。読後感として、リモートワーク一辺倒だと、遠心力が強くなり求心力に欠けてしまう。そうならないためのサポートを考えていきたいと思いました。

赤松：一読し、生産性という言葉をきちんと整理する必要性を感じました。効率性と同義だとすれば、オンライン主体に移行して間違いなく上がっています。富士通の社内調査の結果でもそうなっています。一方で、「イノベーティブな活動ができていますか」「イノベーティブな成果を出せていますか」という問いに対しては、ポジティブな回答の割合はあまり高くありません。また、よく「以前に比べ、コミュニケーションが増えましたか、減りましたか」という聞き方をついしてしまうのですが、そこにも問題があるかもしれません。以前のコミュニケーションの量が最適だったのかという点を考慮せずに、増減のみを尋ねてしまっているからです。以前のコミュニケーションが過剰だったとしたら、減ったとしても悪いことではなく、適切になってよかったという解釈もできるのではないかと。

リモートハイパフォーマーという言葉には強く共感しました。コロナ禍においてもイノベーティブな成果を出し続けている人の働き方の特徴をわれわれも探っており、大いに参考になりました。

斎藤：冒頭から今の状況をうまくまとめていただいていると納得しながら読んでいき、リモートでは「受け身の学習が失われる」という箇所にはっとしました。上司が同僚に対して注意している一言が隣席から聞こえ、「自分も気を付けないと」と思ったことが私にもあります。リモートだとこういう場面はありません。今後、そういうことがないままでいいのか、何か策はないのか、危機感と課題感を抱きました。

辰巳：これからの「集まる」を考える場合、個人の働き方はもちろん、他者との関係性の中でどのように成果を上げていくのかという組織のあり方をあわせて考えていかなければなりません。それは集まるということが、同じ組織にいる他者との関係性を可視化する行為にほかならないからだと思います。今後も引き続き、実践的な研究を進めていく必要性を感じました。本日はありがとうございました。



研究プロジェクトページはこちら

人が集まる意味を問いなおす

https://www.works-i.com/project/gettogether.html

part 2　論考

コロナショックが炙り出したレジリエンスという「資産」

**テレワークへの移行で誰もいなくなったオフィス、
子供の面倒を見ながらの自宅からのオンライン会議、地方に移住し、
山や海をバックにパソコンに向かう人たち、がらがらの通勤電車、閑散としたオフィス街……
新型コロナウイルス感染症が日本人の働き方を一変させた……
メディアにはそんな報道が相次ぎましたが、それは果たして正しかったのでしょうか。
ここでは、リクルートワークス研究所が誇る、全国約5万人を対象にした追跡調査を通じて、
コロナ禍が雇用、非雇用含め、働き方に与えた影響を多角的に探ります。
あわせて、ユニークな方法で雇用の危機を脱した企業の事例を紹介し、
そこから導き出せる教訓を提示します。**

萩原 牧子
リクルートワークス研究所
調査設計・解析センター長／
主幹研究員／主幹アナリスト

振り返ると随分昔のことのように思えるが、日本国内で最初の新型コロナウイルス感染者が確認されたのは、2020年1月のことだった。同年3月には全国一斉休校が始まり、4月には最初の緊急事態宣言が発出され、人々の生活や働き方が一変した。

そのタイミングで、「コロナショックは働き方を変えたのか」プロジェクトを所内で立ち上げた。

私たちには変化を視覚化できるツールがあった。2016年から実施してきた、全国約5万人の同一個人の働き方や所得、生活実態を毎年追いかける「全国就業実態パネル調査（JPSED）」である。同一個人を追跡するパネル調査は、単発調査と異なり、継続的変化の把握はもちろん、その要因や効果も分析できる。しかも標本数も大きい。これを使えば、コロナ前とコロナ後（渦中といったほうが正しいかもしれない）とで、日本人の働き方に生じた変化を多角的に把握できる。そんな唯一無二のツールを使い、生じた変化を分析し、発信することが、調査を担ってきた私たちの役割ではないか、と考えたのだ。

同年秋、同プロジェクト内に同名の研究会を組織化し、メンバーには、私たち所内のアナリストだけではなく、JPSEDの調査設計に携わっていただいていた5名の大学教授が加わった。JPSEDは毎

全国就業実態パネル調査
Japanese Panel Study of Employment Dynamics
JPSED

年1月に実施されるため、緊急事態宣言下の実態も把握するべく、2020年6月および2021年3月と、臨時の追跡調査を計2回実施した。これらのデータをフル活用し、コロナショックが働き方に及ぼした影響を、精緻に分析してみた。

変化は生じたものの全体ではなく一部

結論からいうと、働き方は確実に変わった。以下二つの観点から説明する。

一つは、生じた変化は全体ではなく、一部の人に偏在していたということだ。

具体的には、変化のうちでも、まずはコロナ禍による「悪い変化」を見ていく。図表1をご覧いただきたい。コロナ前の2019年と比べ、2020年の収入がどれだけ変化したかを集計したものだ。全体を見ると、「減った」と答えた人が29.9%なのに対して、「変わらない」が32.8%。意外にも、一番多かったのが「増えた」で、37.2%という結果になっている。

業種別で見ると、コロナ禍によるしわ寄せを最も受けたといわれるのが飲食店や宿泊業である。さすがに、「減った」が37.9%、「変わらない」が25.6%、「増えた」が36.6%と、「減った」という人が一番多くなっているが、それでも、「変わらない」より「増えた」と答えた割合のほうが多い。メディアでは、利用者が激減し立ち行かなくなった飲食店や旅館ばかりが取り上げられるので、それに接した私たちも業種全体が危機的状況にあると思いがちだが、その影響は、実際には一部に偏って生じていたのだ。

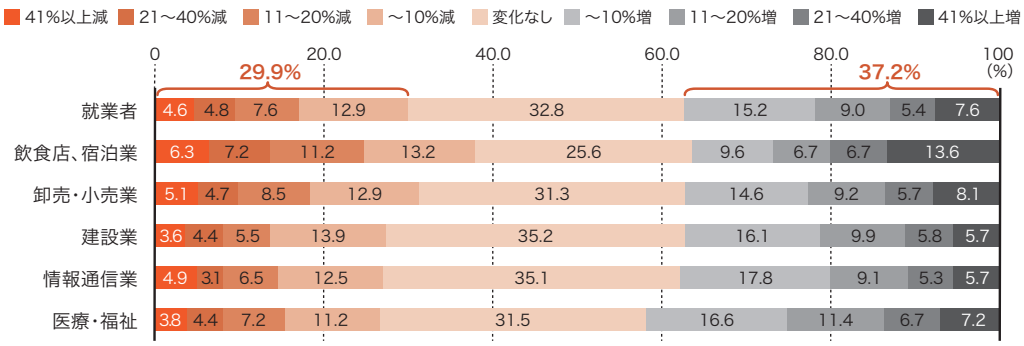
一方の「いい変化」もあった。なかなか普及しなかったテレワークという柔軟な働き方が一挙に広がったことだ。といっても、これも業種によって、普及の濃淡が生じた。最初の緊急事態宣言下のテレワーク実施率を見ると、高かったのは、上から情報通信業の55.8%、教育学習支援の48.8%、金融・保険業の41.3%で、逆に低かったのが下から、医療・福祉の10.9%、運輸業の14.7%、飲食店、宿泊業の17.6%であった。

この数字を見て「意外だ」と思われる方も多いのではないか。テレワークに向いているといわれる情報通信業でも実施率は6割に満たない一方、テレワークが向かないといわれる飲食店、宿泊業でも2割弱が実施しているのだ。同じ業種でも、企業によって実施率に差が生じていたのである。

所得・安定という二重の格差に柔軟が加わり、格差が三重に

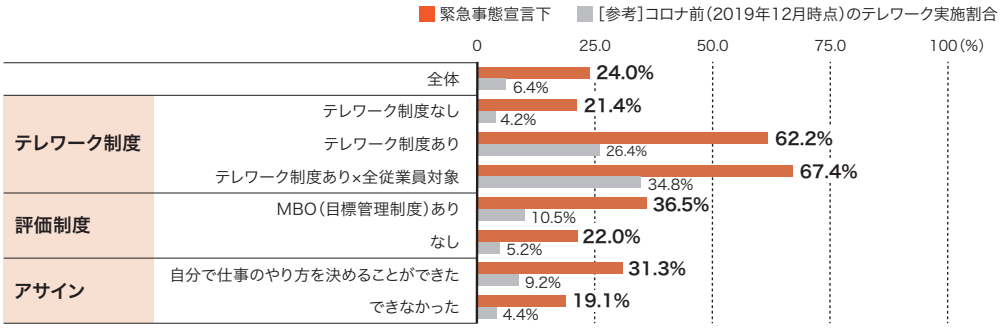
もう一つは、雇用において、新たな格差が生じたことだ。これまで、日本の正社員は非正規社員と比べ、高い所得と、不況でも雇用調整がされない雇用の安定という二重のメリットを享受する一方、責任が重く、また自身の仕事の範囲が曖昧なために、結果的に長時間労働につながったり、出張や転勤を

図表1　2020年の主な仕事からの収入変化率（業種別、2019年の収入を基準）



注）集計対象は2019年12月時点の就業者。業種は一部抜粋。ウエイト集計。
出所）『仕事から見た「2020年」　結局、働き方は変わらなかったのか？』（慶應義塾大学出版会）序章

図表 2　緊急事態宣言下のテレワーク移行割合（対象：コロナ前はテレワークをしていなかった者）



注）集計対象は2019年12月時点の仕事を緊急事態宣言下(2020年4、5月)でも継続している雇用者(休業者除く)、かつ、緊急事態宣言下の移行割合は、コロナ前(2019年12月時点)にすでにテレワークを実施していた人を集計対象から外している。変数は「自分で仕事のやり方を決めることができた」のみ各時点で、それ以外は2019年12月時点。ウエイト集計。

出所）『仕事から見た「2020年」　結局、働き方は変わらなかったのか？』(慶應義塾大学出版会)7章

拒めなかったりと、働き方の柔軟性には乏しいという面があった。

ところが、コロナ禍のテレワークの広がりなどをきっかけに、一部の正社員の中に、高所得・安定雇用だけではなく、働き方の柔軟性を手に入れた層が出てきたのである。不測の事態においても就業を継続できる危機対応力(レジリエンス)の高い働き方ともいえる。

いわば、「所得・安定」という二重の格差問題が、「所得・安定・柔軟」という「三重の格差」となったのだ。しかも、働き方の柔軟性が高いからこそ、雇用が安定する。安定するからこそ、高収入につながるというわけで、この3要素はそれぞれ相乗効果を発揮し、それを持っていない人との間の格差を押し広げる働きがある。

テレワーク移行のエンジンとは

この柔軟性の高い働き方の鍵を握るのが、ご想像の通り、テレワークだ。図表2は、どのような職場でテレワークが広がったのかを分析したものだ。ここでは、「テレワーク制度」「評価制度」「(仕事の)アサイン」といった職場の要素ごとに、緊急事態宣言下の通常勤務からテレワークへの移行率を集計している。

テレワーク制度に関しては、当然のことながら、制度がある(62.2%)ほうが、かつ、全従業員対象の制度がある(67.4%)ほうが、テレワーク移行率が高い。

目標管理制度(MBO)については、制度が導入されているほうが、テレワーク移行率が36.5%と、なし(22.0%)より高くなっていた。働いている姿が見えないテレワーク下において、部下は「上司はきちんと評価してくれるのか」という不安を抱きがちだ。平時を対象にした過去の研究でも、成果を客観的に評価できる制度が導入されているほうが、テレワーク実施率が高いことが明らかになっている。宣言下においても、目標管理制度が導入されていたことで、労使ともに安心して、テレワークに移行できた可能性がある。

さらに仕事のアサイン(割り振り)についても、自分で仕事のやり方を決められる状態のほうが31.3%と、そうでない場合(19.1%)よりテレワーク移行率が高くなっていた。リアルな職場では上司による部下への指示が曖昧であっても、上司が仕事に伴走できるので、軌道修正ができる。一方、テレワーク下においては、そうしたモニタリングには限界がある。その場合、自分で判断して仕事を進められるように、仕事が割り振られている状態にある人のほうが、テレワークに移行できるのだろう。

テレワーク制度、評価制度、仕事のアサインの仕方といった、離れていても就業を継続できる環境があらかじめ整備できていた職場では、いざという時のテレワークへの移行がスムーズにできて

いたといえる。

また、テレワーク移行には、労働者代表の存在が重要な役割を果たしていることも明らかとなった。労働組合や従業員代表などは、労働基準法で定められた労使協定締結組織のことを指すが、JPSEDでは「労働者の利益を代表して交渉してくれる組織がある、あるいは、そのような手段が確保されていた」という設問で尋ねているため、それ以外のインフォーマルな組織も含まれている。

結論として、緊急事態宣言下において、労働者代表のいる職場ほど、テレワークの実施率が高くなっていた。労働者代表がいない職場で働く人のうち、テレワークを実施していたのは23.5%だったのに対し、労働者代表のいる職場で働く人のうち31.9%がテレワークを実施していた。そうした職場では労働者代表が必要な資材の調達や電気代の負担云々など、テレワークに関する社員の要望や意見をとりまとめて人事部に伝える機能を果たしたことで、テレワークへの移行がスムーズに行われたのではないだろうか。

働き方のレジリエンスをいかに実現するか

次に、緊急事態宣言解除後の状況について見てみよう。宣言下で初めてテレワークに移行した人のうち、宣言解除後にフルタイムの出社という元の働き方に戻ったのは63.3%だった。逆に戻らなかった約4割はなぜテレワークを続けられたのか。その鍵を握っていたのは、上司であった。

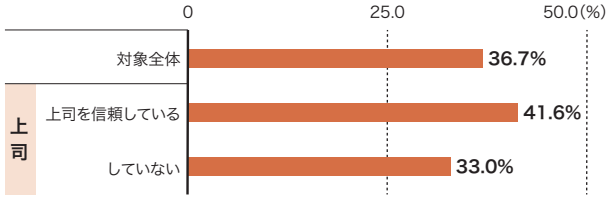
図表3にあるように、上司を信頼している人のほうが、していない人に比べ、テレワーク継続率が高くなった。その他、図表には示さないが、職場全体のテレワーク率が高いほうが、テレワークの継続割合が高くなった。これは当たり前だろう。制度が整っていても、利用者が少なく、ほとんどが出社している状態では、自分だけテレワークを続けるのには勇気を要する。テレワークが継続されるには、制度はもちろんだが、上司に対する信頼感が強いことやテレワークが当たり前に実施できるような職場の雰囲気が不可欠なのだ。

こうしたテレワークに代表される、働き方のレジリエンスを正社員のごく一部の人しか手に入れられていないことに、日本の雇用の新たな問題がある。今後もどんな不測の事態が起こらないとも限らない。このレジリエンスを企業規模や業種、職種、あるいは所在地にかかわらず、広げていく必要があるだろう。

これは求職者側にも大きなメッセージとなる。収入の高さや雇用の安定といった指標に加え、レジリエンスのレベルというのも会社選びの重要な要素にするべきなのだ。

では企業がレジリエンスを高めるにはどうしたらいいか。見てきたように、テレワークの導入は代表的な手段の一つだが、すべてではない。特に対面の

図表3　解除後のテレワーク継続割合
（対象：宣言下にテレワークに移行した者）



注）集計対象は2019年12月時点の仕事を2020年12月時点でも継続していて、かつ、コロナ前（2019年12月時点）にはテレワークをしていなかったが、緊急事態宣言下（2020年4、5月）にテレワークを実施した雇用者（休業者除く）。変数はいずれも2020年12月時点。ウエイト集計。

出所）『仕事から見た「2020年」　結局、働き方は変わらなかったのか？』（慶應義塾大学出版会）7章

出向先の自治体で働くANAの客室乗務員

業務が不可欠である業種の場合、そもそもテレワークの導入が難しい。こうした中でも、従業員のレジリエンスを高めた2社の事例を紹介したい。

グループ外出向という他流試合

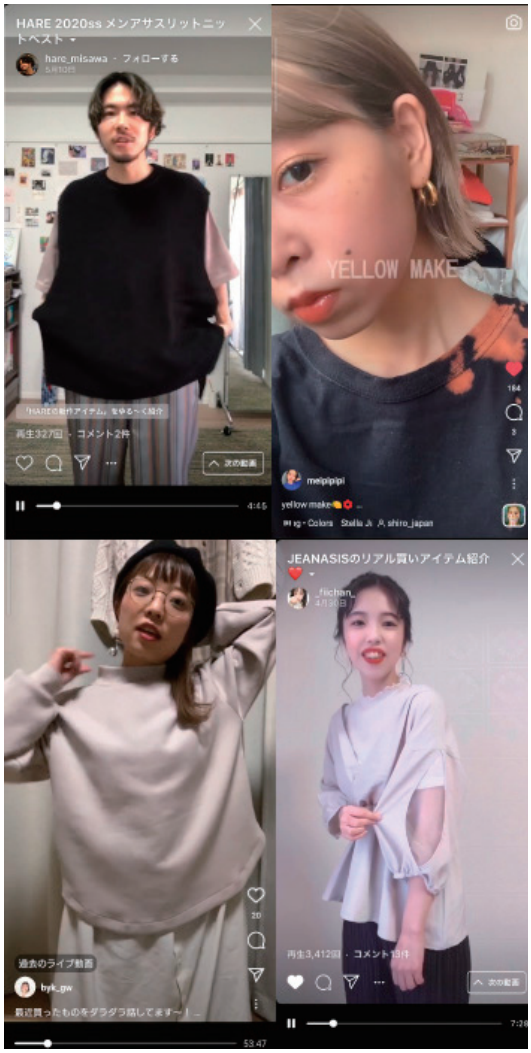
ANAグループ各社は旅客数の激減に伴い、業績も急降下し、赤字に転落した。それでも従業員の雇用を守り抜くため、経営陣が余稼働の対策として選択したのは、グループ外出向という手段だった。社員約4万6000名のうち、出向者は累計で2080名に上る(2022年4月現在)。出向先は約100の自治体と、約200の企業だ。出向には、社外で新たな仕事に挑むことで、自らのキャリアを考え直したり、ANAのよさを再確認したりといった「他流試合」の意味を持たせたという。

経営陣にとって想定外の動きも生まれた。出向先にANAブランドを売り込もうと、「おもてなし」のノウハウを伝授する客室乗務員が現れた。ANAで導入されているチームビルディングの手法を伝える社員も現れた。

出向していない社員にも変化があった。システム開発担当者が、それまでは外部委託していた業務を自分でこなすようになった。外部講師による研修がなくなったため、各部署が研修を自前で行うようになった。グループ会社の社員からは未稼働の航空機の活用に関する提案がなされ、レストランや結婚式場への転用といった案が事業化された。機内食の通販もスタートした。

自宅待機となった店舗スタッフが通販事業拡大の梃子に

もう一社はファッション企業のアダストリアだ。緊急事態宣言下、国内に1200ある店舗の大半が休業あるいは営業時間短縮に追い込まれ、1万名以上いる店舗従業員は自宅待機を強いられた。店舗に出勤できない代わりに、オンラインで研修を受けてもらう案が検討されたが、そのうち、一部の従業員が自発的に、自宅で自社製品を身につけ、その様子を撮影した写真や動画を自社の通販サイトにアップし始めた。さらにはSNSで商品紹介のライブ動画を配信し、顧客からの質問コメントにリアル



アダストリアの従業員が商品を身につけ、自宅からライブ動画を発信している様子

仕事から見た「2020年」結局、働き方は変わらなかったのか？

玄田有史・萩原牧子【編】
慶應義塾大学出版会

コロナショックの年、すなわち2020年の前後で、人々の働き方はどう変わったか。リクルートワークス研究所のアナリストと気鋭の経済学者がタッグを組み、全国約5万人の就業実態を精緻に捉えたパネル調査を用い、その実態に迫った。

タイムで答える「オンライン接客」をする従業員も現れた。

事業側もこの動きをサポートし、フォロワーの多い従業員の自宅に倉庫から優先して新作の商品を届けるようにした。顧客の便宜も図り、過去の配信動画をまとめて閲覧できるコーナーを通販サイト内に構築した。

店舗営業が再開すると、リアル店舗とデジタルの掛け算で、顧客との接点を増やす方針が打ち出された。従業員には引き続き自社サイトやSNSへの投稿を続けてもらい、そうした投稿を経由した売上げも営業成績に含め、人事評価でも報いる形にした。さらに発信力の高い人気上位の従業員を教育係に任命し、お客様を惹き付けるコンテンツのつくり方を他の従業員に伝授させた。結果、2020年度の国内通販売上は前年比23.4%増となり、国内売上高に占める通販売上の割合はコロナ以前と比較して10ポイント以上上昇したのである(2020年2月期20.5%→2021年2月期30.6%)。

ANAはグループ外出向、アダストリアは通販の強化という形で、雇用のレジリエンスを発揮したわけだが、両社ともに、単なる出向や在宅勤務に終わらず、従業員自身が主体的な行動をとり、新たな価値を発揮した点が共通している。

個人のレジリエンスが企業のレジリエンスに

なぜこうした動きが生まれたのか。両社ともに、トップと従業員とが信頼関係で結ばれていたことが大きい。ANAホールディングスの片野坂真哉社長(当時)は出向者を送り出すオンラインの発令式に毎回欠かさず出席し、感謝の言葉とともに、「必ず戻ってきてください」と呼びかけた。アダストリアの福田三千男会長もコロナ禍の初期から従業員と家族の健康と安全を最優先し、従業員の給与と生活を守る姿勢を打ち出していた。その安心感があったからこそ、一歩踏み出し、各自が「自分に何ができるのか」を考え行動し、両社ともに新たな価値を生み出すことができたのだ。

個人の働き方におけるレジリエンスを高めることは、従業員が自身の能力を向上させていくとともに、事業をよりよい形に進化させ、企業のレジリエンスも高めていく。両社においては、この図式が成立しているのだ。

コロナ禍が一段落したから元の働き方に戻ればいい。単純にそう考えている企業はこの2社に学ぶべきだ。コロナ禍からの回復という同じループを辿っているように見えて、ANAとアダストリアのループは一段も二段も上に行っている。今後、働き方が一変するような新たな危機が訪れたとしても、柔軟に対応できるに違いない。

総括すると、従業員のレジリエンスを高めることで、彼らのエンゲージメントを高め、結果的に新たな価値を生み出すには以下の三つが必要不可欠となる。

一つ目は何らかの危機が生じても、働き続けられる制度の整備である。具体的にはテレワークであり、在宅勤務であり、企業の枠を超えた他社への出向である。副業を許可し、収入の補填を認めることもそうだ。二つ目はそうした制度を成り立たせるための、目標管理制度、自分で判断して進められるような仕事のアサイン、上司との信頼関係、労働者代表など、ソフトの部分だ。三つ目に、従業員とトップとの間における深い信頼関係だ。日頃から組織の目指す方向性を共有しておき、危機が生じた場合には何があっても雇用は守ると明言する。従業員は今までとは異なる環境に置かれたとしても、知恵を絞ってチャレンジを繰り返し、新たな価値をつくり出してくれるはずである。

研究プロジェクトページはこちら

コロナショックは働き方を変えたのか

https://www.works-i.com/project/coronashock.html

『Works Report』Guide

リクルートワークス研究所では、年間を通して研究・調査などを取りまとめ、『Works Report』として都度、発表しています。形態は紙の冊子ですが、当研究所ホームページでも全文をPDFで公開しています。
本誌では以降のガイダンスページにて、2021年度の『Works Report』の概要を紹介します。各ページにはQRコード（およびURL）が掲載されており、そこからそれぞれのPDFをダウンロードすることができます。

＊冊子をご希望の方は、アンケートに必要事項をご入力のうえ、入手ご希望のタイトル（Works Report）をお教えください。後日、郵送いたします。

集まる意味を問いなおす

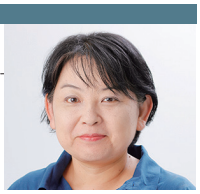
リアル／リモートの二項対立を超えて

ハイブリッドワーク　集まる　コミュニケーション　テレワーク　非対面

プロジェクトリーダー

辰巳 哲子

主任研究員



概 要

働き方改革、それに続くように訪れたコロナ禍はテレワークを促進し、それによって職場の集まり方は大きく変わった。最近では、リアル／リモートの二項対立を超えて「集まる意味」そのものが問われている。組織にとって「集まる」ということは、組織としての実体を確認する場面でもある。本報告書では、集まりの変化が組織や個人に与えた影響について調査からファクトを捉え、ハイブリッドワークを前提とした今後の集まり方を提言する。

問題意識

アフターコロナの働き方について各社で議論が進められている。コロナ下で実施された多くの調査結果からは、テレワークによって個人の生産性が上がり、従業員のウェルビーイングが向上したことが報告されている。一方で、テレワークの弊害として職場の一体感やエンゲージメントの低下を挙げる管理職は多く、その要因は「対面」や「会う」機会の減少であると捉えられている。オフィスでの対面機会を捻出しようとしている企業がある一方で、オンラインだろうと、対面だろうと、うまく集まることができている人や組織もある。集まることの問題は、対面かどうかといった手段の問題ではなく、平時にはあまり考えてこなかった、「集まること」の本質をどう捉えるかにあるのではないだろうか。

結 論

雑談などの非公式の集まりが減ったことで、組織としての新たな意味や価値を付与し合う、「意味生成の場」としての集まりは減少した。そして、そのことによって職場の一体感やチームワークについての懸念が高まっている。リアル／リモートを問わず、「集まること」の価値について尋ねた項目を分析した結果、4つの価値に集約できることが明らかになった。感情共有・気づき・一体感・自己開示だ。

価値①　感情共有の場

「感情共有の場」とは、他者との感情や本音、つながりを感じることができる場のことだ。ある企業では、「無邪気な自慢大会」と称して、最近のいい仕事について自慢する時間を設けている。自分のストーリーを屈託なく表出できる場をつくることが大切だ。

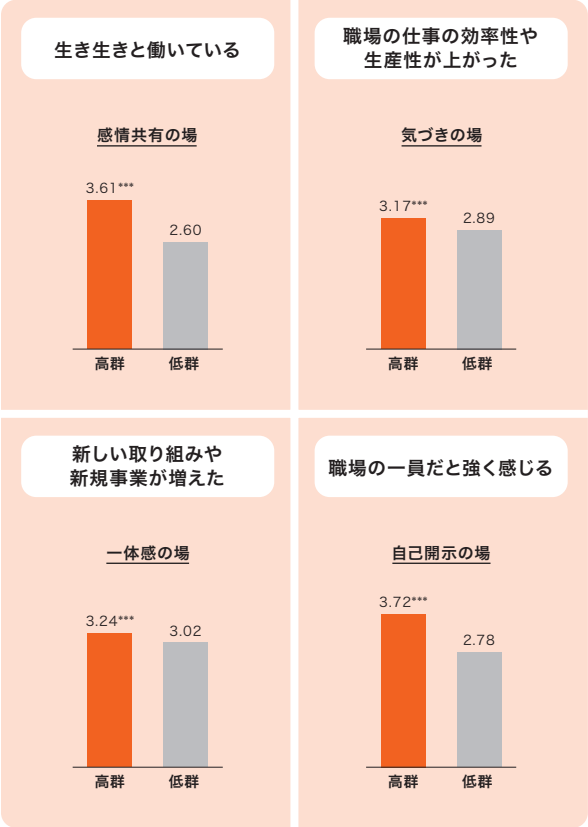
価値②　気づきの場

「気づきの場」とは、仕事の役に立つ情報が得られる集まり、問題解決のための対話の場だ。サイバーエージェントのように、定められたオフィス出社の日を活用し、時間と空間を共にする人から「受け身の学習」が行える環境をつくることだ。大切なのは、多様な人との情報交換の受け皿となる場を構築することである。

価値③　一体感の場

「一体感の場」とは、自身の意見や行動が求められる場で共通体験をする機会だ。ヤフーではリモート環境下で社員食堂から同じ料理を自宅に宅配し、オンラインランチ会をしている。同じ体験を通じて、互いの人となりを理解しながら組織が大事にしている事柄を共有することができる。

集まる価値とパフォーマンスの関係



注）n＝4202 を各集まる価値の因子得点別に3群に分け、高群と低群を比較した。
*** は統計上有意な差がある。
出所）Works Report 2022『集まる意味を問いなおす』

価値④　自己開示の場

「自己開示の場」とは、仕事のスタンスや自分の考えや仕事について同僚に意見を聞いてみたりする機会だ。NECネッツエスアイでは、若手の考えていることや興味を役員に伝える場『ALL FREE（オールフリー）』がある。「マウント禁止」「お菓子OK」など、自己開示のハードルを下げる工夫が大切だ。

Works Report はこちら

集まる意味を問いなおす

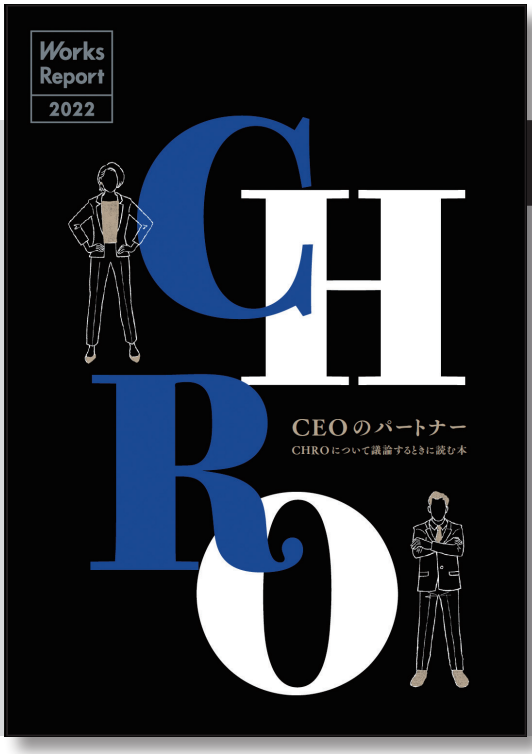
https://www.works-i.com/research/works-report/2022/gettogether_220720.html

CEOのパートナー

CHROについて議論するときに読む本

CHRO　HRBP　人事戦略　CEO　人事機能

プロジェクトリーダー
石原 直子
客員研究員



概 要

CHROという名称のポジションを設置する企業が増えている。本書では、2021年7月から12月にかけてリクルートワークス研究所が主宰した「CHRO／HRBP研究会」における検討を下敷きに、CHROの役割やその役割を果たすために必要な能力を明らかにした。CHROやCEOといった当事者、および、経営の現場を見つめ続けてきた有識者への豊富なインタビューと解説を通じて、今求められるCHROの像を浮かび上がらせる。

問題意識

2000年前後から、コーポレートガバナンスの意識が高まるなか、日本にも執行役員制が導入され、同時にCEO、COO、CFOといった“Chief ○○ Officer”という役職が生まれた。少し後れを取りながらも少しずつ増えてきているのがCHRO（Chief Human Resource Officer、最高人事責任者）というポジションである。CHROを置くという意思決定は、どのような企図のもとに行われるのか。リクルートワークス研究所主宰「CHRO／HRBP研究会」では6人の人事リーダーとともにこの問いを出発点に、CHROの役割、必要な能力、それを涵養するために必要な経験について検討した。企業にとって最も重要な資産が人材であるといわれる現代にあって、CEOとともにその人材にかかわるすべてを司る存在としてのCHROのあるべき姿を描き出すのが本書の目的である。

結 論

CHROの4つの役割

CEOのパートナー

- 経営戦略の実現（変革のパートナー）
- サクセッションへの関与（ピアの評価、成長プランニング）
- 経営チームの能力の最大化・健全性の担保（経営チームのメンバーの相談相手含む）

チェンジエージェント

- エンゲージメントの最大化
- カルチャーの変革
- 新しい働き方の支援

人事機能のイネーブラー

- 人事機能の有効性を高めるための最適な人事部の構築（権限委譲も含める）
- 戦略実現のための人事部員のスキルとマインドセットの転換

経営チームの一員

- 全社的な意思決定への参画

出所）Works Report 2022
『CEOのパートナー』

本書では、まず、現代において、なぜCHROが必要なのかを述べた。それは、企業の競争力の源泉が、生産設備でも資金でも特許でもなく人材であるということがかつてなく強調される時代になったからだ。したがって、どのような人材を自社に引き入れ、どのような仕事を通じて彼ら彼女らの創造する価値を最大化するのか、それができるように働く環境や仕事で得られる経験をどのようにデザインするか、というのがCEOにとっても非常に重要なテーマになる。CHROはCEOのパートナーとして、CEOからその役割を付託された人なのだ。

本書ではCHROはCEOのパートナーであると同時に、企業カルチャーの変革を牽引するチェンジエージェントであり、人々を育み仕事への意欲を高めることにまつわるすべての機能を司る人であり、さらには経営陣の一員として全社的な意思決定に参加する人である、とした。多重的な役割を持つCHROには、人事に関する専門知識に先立つ、人というものとその可能性への信念が欠かせない。変革を先導するにあたってのリーダーシップとして、リスクテイクの力や言葉の使い手であることも求められるだろう。本書では最後に、CHROとCEOのパートナーシップで、企業経営における人の位置づけを変えていくことが求められると結んでいる。

派生アウトプットの紹介

本書に先立ち、『Works』168号から170号（それぞれ2021年10月、12月、2022年2月発行）で3回の特別連載として「That's CHRO！」を掲載した。特に170号の連載3回目では、本書では多くを触れていないHRBPの役割を掘り下げている。ぜひこちらも一読いただきたい。

Works Reportはこちら

CEOのパートナー

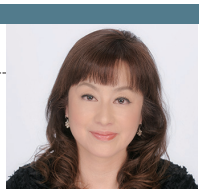
https://www.works-i.com/research/works-report/2022/chro2020.html

「週休3日」で働く

―世界各国に広がる週4日勤務制・トライアル事例―

週休3日導入制　週4日勤務制　圧縮労働時間制
ワーク・ライフ・バランス　労働生産性向上

担当
村田 弘美
グローバルセンター長／主幹研究員



概 要

週休3日制は導入できるのか。いま世界中で広く議論され、欧米9カ国の自治体や世界各国の企業がトライアルを実施している。本レポートでは、各国のトライアルの導入目的、プログラムの内容、その評価や成果など、さまざまな週4日勤務制の事例を紹介する。制度は3つのタイプに大別されるが、欧州企業の多くは、勤務時間や勤務日数を削減するが、従業員の努力で仕事の質を下げず、また報酬も下げないという理想を実現していた。

問題意識

週4日勤務制（週休3日）は、新しい働き方の1つの選択肢として世界的に広く議論されており、特に欧州では主要な政治的課題になりつつある。アイスランドの成功を受けて、2022年にはスペイン、スコットランド、アイルランド、デンマークなど各国でパイロットプログラムが実施されている。

日本においては、2021年6月に政府の「経済財政運営と改革の基本方針」が多様な働き方の実現に向けた働き方改革の実践として、選択的週休3日制度の導入促進、普及を掲げた。近年になって、制度を導入、検討する企業も増えつつある。これまでは子育て中の従業員やシニアなど一部の対象者に限定しているところが多かった。最近では、人材採用を目的としたものや、繁閑期の労働時間を調整して柔軟に対応するものなど、従業員個人が働き方を主導する制度も見られる。

結 論

週休３日制の３つのタイプ

	A 圧縮労働型	B 労働日数／時間・報酬削減型	C 労働日数／時間削減・報酬維持型
労働日数／週	5日→4日（減少）	5日→4日（減少）	5日→4日（減少）
労働時間／週	変わらない	減少	減少
勤務形態	休日を1日増やした分、1日の労働時間を増やす 例）1日10時間×週4日＝週40時間	1日の労働時間は変わらない 例）1日8時間×週4日＝週32時間	1日の労働時間は変わらない 例）1日8時間×週4日＝週32時間
休暇（曜日）	選択制または固定制	選択制または固定制	選択制または固定制
給与額	変わらない	減少 労働時間に合わせて給与削減	変わらない 但し、業績により変動する場合あり
副 業	認めるまたは認めない	認める企業が多い	認めるまたは認めない
導入企業	ファーストリテイリング、リクルート、佐川急便	IBM、銀行など金融業界（週休3～4日）	欧州企業、マイクロソフト
特 徴	1日あたりの労働時間が長くなるため、時間・健康管理が必要	育児・介護・学習支援。一方、人件費抑制目的の企業もあり	代替人材など、企業のコスト負担が発生することもあり。トライアル中の企業もあり

出所）筆者作成

本研究は、週4日勤務制のトライアルを実施した、アイスランド、デンマーク、スウェーデン、スペイン、アイルランド、米国、カナダ、ベルギー、英国などの自治体と民間企業57社の制度の内容とその効果について調査した。

導入理由は、全員一律のルールではなく、個人の働き方の自由度を高める「働き方改革」、労働時間の削減、個人のキャリア形成サポート（能力開発、学位取得、副業）、ワーク・ライフ・バランスの実現、余暇の充実（地域貢献、休息、自由時間）、シニアの再雇用、仕事のシェアリング、など企業により異なる。

導入企業の実施状況を見ると、週休3日制は大きく3つのタイプに分類される。1つ目は、週の労働時間や業務量の総量は変えない「A. 圧縮労働型」、2つ目は、週の労働時間や業務量を削減し、それに給与などを対応させる「B. 労働日数／時間・報酬削減型」、3つ目は労働日数・労働時間を削減し、給与などは変えない「C. 労働日数／時間削減・報酬維持型」である。Cは欧州企業に多い（図表）。他には当初から週4日の労働契約をする時短やパートタイムの社員制度、また従業員自らが労働時間を調整して取得するケースもある。

欧州企業の特徴は、働き方の未来をつくるために、各所で労働時間を短縮してもクオリティと報酬を維持するためのセルフイノベーションが起きたことである。また、トライアル実施後に、本格導入した例のほか、導入を見送った例もあり、雇用主と労働者の双方が見極めるためのよい機会にもなっている。今後は全員一律のルールで働くのではなく、業務の性質や個人の状況に適した柔軟な働き方について本格的な見直しをする必要があるだろう。

Works Report はこちら

「週休3日」で働く

https://www.works-i.com/research/works-report/2022/four-day_workweek2022.html

中小企業のリスキリング

DXを人材面で支える政策

リスキリング　中小企業　デジタル化
デジタル・トランスフォーメーション　デジタル人材

プロジェクトリーダー
大嶋 寧子
主任研究員

概 要

企業がDXに取り組む際に、避けて通れないのが、デジタルで根本的に変わる仕事のやり方や新たな職務に従業員が適応するためのスキル再開発、すなわち「リスキリング」である。本報告書では中小企業のリスキリングを加速していくために必要な政策支援に焦点をあて、中小企業経営者、自治体、教育サービス事業者、海外政策推進者等への調査に基づく提言を行っている。

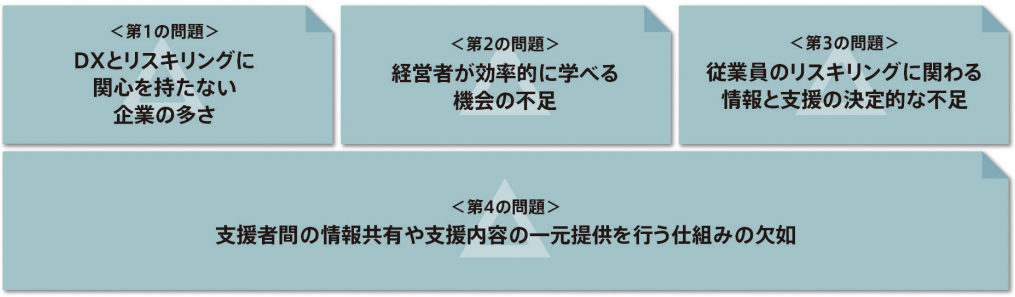
問題意識

企業が本格的なDXに取り組めば、事業のあらゆる場面で仕事のやり方や職務が変化する。それを担うのは様々な現場で仕事を担う全ての従業員であり、企業は彼ら彼女らが新しい仕事のやり方に習熟したり、新たな職務で価値創造できるよう、リスキリングに取り組む必要がある。

問題は、人材投資のための資金や時間的余力が小さい中小企業で、そのままではリスキリングが円滑に進まない可能性があることだ。中小企業は日本企業の大多数を占めるだけでなく、働く人の約7割に就業の場を提供しており、ここでリスキリングが進むかどうかは日本企業のDXの成否に加え、就業者がテクノロジーの進化に対応し、デジタルを使いこなす経験を積めるかにも関わってくる。中小企業のリスキリング加速に向けて、国・自治体はどのような取り組みを行うべきだろうか。

結論

中小企業のリスキリング支援における、4つの問題



出所）Works Report 2021『中小企業のリスキリング』

本報告書では、中小企業のリスキリングに対する国や自治体の支援に関して、3つの考え方、4つの提言を示している。3つの考え方とは、①中小企業のリスキリング支援を、中小企業のDX支援の一環として明確に位置付けること、②中小企業ならではのリスキリングの実態を把握し、それに沿った支援を行うこと、③支援を企画・推進する側が高速で学び続け、機動的に支援を進化させていくことである。中小企業のリスキリングでは、必要が生じた時に実践を中心に学ばせるなど、仕事に直結した学びが行われる傾向がある。支援する国や自治体は、中小企業のリスキリング支援を、その実態に沿った形で行っていく必要がある。

4つの提言の第1は、全ての経営者にデジタルの可能性と脅威を認識してもらうための支援の充実である。DXに無関心あるいは二の足を踏む経営者は依然として多く、経営相談の場でデジタルの情報を提供するなど無理なくデジタルの可能性を伝えることや、身近な企業の事例の収集と紹介、表彰を行い、デジタルを身近に感じる機会を増やすことなどが考えられる。

第2は、経営者が効率的にデジタルを学ぶ機会を拡充することである。経営者が自社の経営課題に即して学ぶべきデジタル技術を相談できる窓口を作ること、経営者の知識レベルに応じた多様な学習機会を用意すること、経営者同士が学びあえる機会を充実することなどが求められる。

第3は、中小企業が従業員のリスキリングを行うにあたり、参考にできる先行事例やノウハウの収集、提供を行うこと、個々の企業の事情に即したリスキリングの戦略策定を助けることなどである。中小企業のDXに関する事例や情報、あるいは大企業のリスキリングに関する情報は多いが、中小企業のリスキリングに関する情報はまだ少ない。経営者等が参考にできる情報や支援の拡充が急がれる。

第4は、組織や地域の壁を越えて、中小企業のリスキリング支援に関わる知見を共有する仕組みを構築することである。海外の支援事例をみると、各地で蓄積された地元企業向けのリスキリング支援の知見が共有され、効果の高い支援が横展開される例がある。日本でも、国が在職者訓練（生産性向上支援訓練）の枠組みで中小企業のリスキリング支援を充実させているほか、自治体の中にも積極的に経営者や従業員のリスキリング支援を行うところが増えている。それらの知見を共有し、日本全国で中小企業のリスキリング支援の底上げと充実を実現することが重要だ。

Works Reportはこちら

中小企業のリスキリング

https://www.works-i.com/research/works-report/2021/reskilling_2021teigen.html

中小企業のリスキリング入門

全員でDXを進める会社になる

リスキリング　中小企業　人材育成
デジタル・トランスフォーメーション　事例

プロジェクトリーダー
大嶋 寧子
主任研究員

概 要

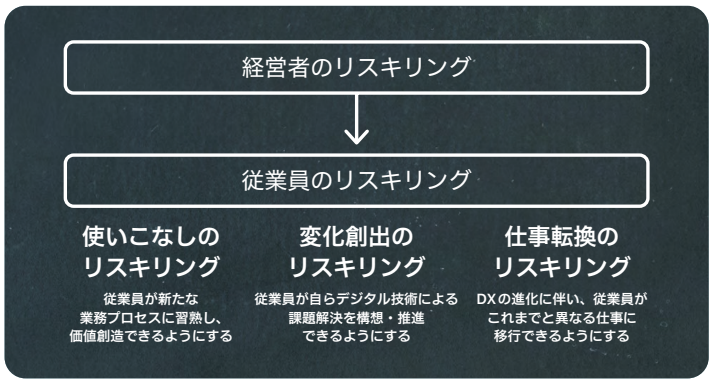
企業がDXを実現していく上では、全ての従業員がデジタルで変化する仕事のやり方や職務内容に適応し、これまで同様に価値を出し続けるためのスキルの再開発（リスキリング）が欠かせない。本報告書では、DXで先行する中小企業への調査とその分析に基づいて、中小企業が自社のデジタル技術の導入・活用状況に応じて必要なリスキリングをどう見極め、最初の一歩を踏み出すべきかを、企業事例を交えながら解説している。

問題意識

DXに取り組もうとする中小企業にとって最大の障壁が、社内にDXに対応できる人材がいないことである。帝国データバンク「DX 推進に関する企業の意識調査」（2021年12月～2022年1月、有効回答企業数1万769社）によれば、DXに取り組む上での課題として多くの企業が挙げたものが「対応できる人材がいない」「必要なスキルやノウハウがない」で、その割合はそれぞれ51％、48％に上った。中小企業は資金や時間面での制約が大きく、一般的にリスキリングが難しいと思われがちである。しかしDXで先行する中小企業では経営者や経営幹部のリーダーシップの下でリスキリングを行っており、その取り組みから多くの中小企業が参考にできる方法論を解き明かすことが必要である。

結論

経営者のリスキリングと従業員のリスキリング



出所）Works Report 2022『中小企業のリスキリング入門』

中小企業のリスキリングには「1＋3」の種類がある。すなわち経営者本人が行うリスキリングと、3種類の従業員のリスキリングである。

このうち経営者のリスキリングは、経営者が昨今のデジタル技術の基本的な動向を理解し、自社の何の課題をデジタルでいかに解決するのかの戦略を描くための学びである。会社が学ぶべき理由や内容を示す従業員のリスキリングと異なり、経営者のリスキリングには指針が存在しない。自治体や経営者団体の相談窓口、先行事例、経営者同士の学びあいの機会を積極的に活用し、デジタル活用の戦略を固めていくことが必要である。

従業員のリスキリングの1つ目は、従業員がデジタルで大きく変化する仕事のやり方に習熟し、これまで通り価値創造できるようにするためのもので、本書ではこれを「使いこなしのリスキリング」と呼んでいる。中小企業がデジタル技術の導入・活用に取り組む際、従業員が新たな仕事のやり方に懸念や抵抗を示すことは少なくないが、彼ら彼女らがデジタルの価値を実感し、新たな仕事のやり方に習熟できなければ、今目指すデジタル化の成果を得ることも、その先のDXを実現することも難しい。実際、このリスキリングの重要性を強調する経営者は多い。

従業員のリスキリングの2つ目は、従業員が自らデジタル技術による課題解決を提案・推進できるようになるためのリスキリングであり、本書ではこれを「変化創出のリスキリング」と呼んでいる。企業がデジタルを活用した変革を続けるためには、業務の非効率や顧客の不満に接する第一線の従業員がデジタルによる解決方法を提案したり、導入推進できることが必要である。

従業員のリスキリングの3つ目は、従業員がデジタルを活用した全く新しい仕事に移行するためのリスキリングであり、これを「仕事転換のリスキリング」と呼んでいる。このリスキリングで従業員は過去の経験やスキルを捨て新しいスキルを習得する必要があるが、その動機付けや新たな仕事で成果を出すまでのプロセスの設計を丁寧に行うことが必要である。

本書では、中小企業が自社の状況に即したリスキリングを選択するためのツールや、ステップ別の手順などを掲載し、中小企業がリスキリングに踏み出すことを支援している。

Works Reportはこちら

中小企業のリスキリング入門

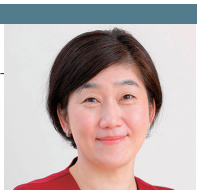
https://www.works-i.com/research/works-report/2022/reskilling_2022tebiki.html

オリンピック・パラリンピックの
ボランティア・レガシー

―東京2020大会から未来へのバトン―

社員ボランティア　オリンピック　パラリンピック
レガシー　共助

プロジェクトリーダー
中村 天江
客員研究員



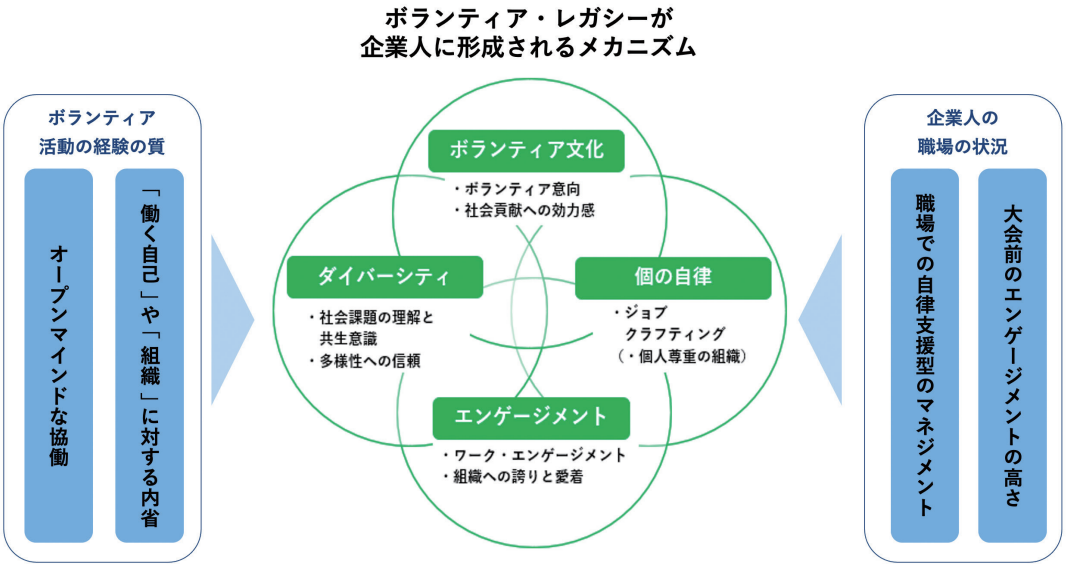
概 要

オリンピック・パラリンピックの東京開催が決まった2013年から行ってきた調査研究・提言の集大成。さまざまな属性のなかでボランティア経験率が最も低い「企業人」に焦点をあて、ボランティア経験の意義を定量的に示し、企業が社員のボランティアによる学びを活かすための5つの方策を提言する。また、利他的な福祉ボランティアなどとは一線を画す「イベント・ボランティア」という観点から、日本のボランティア文化の成熟について考える。

問題意識

ロンドンとリオデジャネイロのオリンピック・パラリンピックから、「ボランティアは、変化の激しい社会のなかで個人が幸せに生きる糧になる」という示唆を得た。ところが、日本にはボランティアを冷笑する風土があり、関心があっても活動できない人が約4割もいる。とりわけ企業で働く人たちはボランティア活動に参加することが難しい。しかし企業は近年、急速に、社会感度の高い人材を求め、社員の越境学習を支援するようになっている。であれば、企業人のボランティアは、個人のライフキャリアの充実、企業の新たな人事施策、そして日本の共助を豊かにする種なのではないか。そのような問題意識から、①企業人ボランティアの可能性、②日本のボランティア文化の成熟、③オリンピック・パラリンピック東京大会から2025年の大阪・関西万博へボランティア・レガシーの継承についてまとめた。

結論



出所）中村天江・藤澤理恵作成

ボランティア経験を通じて企業人は、「ダイバーシティ」の受容度や、仕事に対する「エンゲージメント」、「個の自律」意識、「今後のボランティア意向」を高める可能性があることが明らかになった。これらは、昨今、企業が非常に重視しているものである。

具体的には主に4つの発見があった。第1に、企業人はボランティア活動の経験後に「多様性への信頼」や「今後のボランティア意向」が高まる。第2に、良質なボランティア経験、具体的には、異質な他者との「オープンマインドな協働」や「『働く自己』や『組織』に対する内省」がともなう活動をすると、仕事における「個の自律」や「エンゲージメント」も上昇する。第3にボランティア経験の効果は年齢によって差があり、45歳以上の企業人はポジティブな変化が広範囲に及ぶのに対し、44歳以下は影響が狭く強くでる。第4に、自律支援型のマネジメントを行っている上司ほど、ボランティア社員を活かすことができる。

以上から、企業が社員のボランティア活動を支援する際は、良質な経験ができるボランティア活動を重視し、社員の年齢層によって施策やメッセージを変えることが大切である。個の自律や職場のダイバーシティ＆インクルージョンを進めるために、管理職のボランティア活動（ボスボラ）を推奨することも考えられる。また、企業経営者がボランティア活動を促すメッセージを発信することは、職場の風土を変えるだけでなく、ボランティアを冷笑する日本の風土を変えることにもつながるだろう。

派生アウトプットの紹介

東京都TEAM BEYONDオンラインシンポジウム「企業・団体×パラスポーツ 社員のボランティアから兼業・副業まで」、CSR白書2020「社員ボランティア、消極派と積極派の分断をつなぐ」、リクルートワークス研究所「個人のキャリアを豊かにする企業の社会貢献活動」など

Works Reportはこちら

オリンピック・パラリンピックのボランティア・レガシー

https://www.works-i.com/research/works-report/2022/volunteerlegacy_2022.html

警備員・ドライバー・建設作業者など現場仕事の働き方改革

―ノンデスクワーカーの人手不足をどう解決するか―

人手不足　警備　運輸　建設　ノンデスクワーカー

プロジェクトリーダー

坂本 貴志

研究員／アナリスト

概要

人手不足が深刻化している。少子高齢化が進む日本社会においてどうやって人手を確保するかは多くの業界で喫緊の課題となっており、警備・運輸・建設など現場の仕事を持つ業界は人手不足の最前線に立つ業界となっている。こうした状況を解決するためには、彼らノンデスクワーカーの働き方を見直すことで、仕事の質を高めていくことが必須である。業界として魅力を高め、深刻な人手不足社会の中で持続可能な未来を描くための道筋を探る。

問題意識

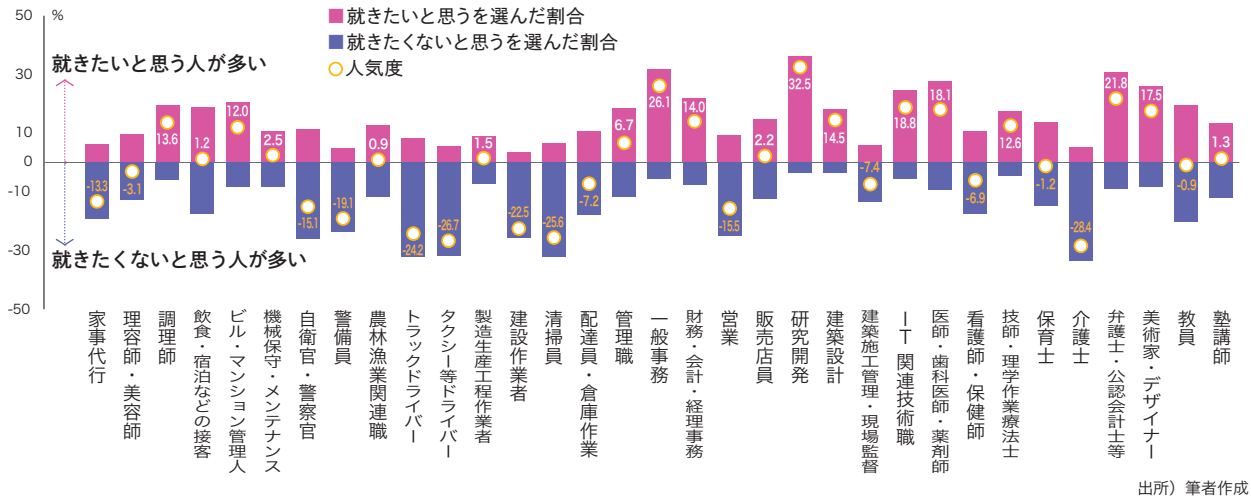
本研究では、日本社会全体として働き手が不足していく中で、その影響度合いに業種や職種ごとに大きなばらつきがあることに注目している。

つまり、事務職などデスクワークについては求職者が多く存在していることから、人手が確保できないという事態に直面している企業は少ない。一方で、現場で仕事を行うノンデスクワーカーに関しては、求職者が集まらない状態が常態化しており、多くの企業が採用に頭を悩ませている。

ノンデスクワークには様々な種類の仕事が含まれるが、ここでは特に人手不足が深刻な警備・運輸・建設などの職種に焦点を当て、なぜ求職者が集まらないかの分析を行うこととしている。そして、「職の人気度」の構造を解明した後に、ノンデスクワーカーのどのような要素を改善すれば、魅力ある人に選ばれる仕事になるのかを提案した。

結論

職業の人気度



出所）筆者作成

人々が職業を決定する要因として、間違いなく影響すると考えられるのは賃金であるが、人は仕事を決める時に賃金だけを基準としているわけではなく、それ以外の内的報酬を得たいと考えて仕事に就く人も多い。

人はどのような要因によって仕事を決めるのか。リクルートワークス研究所の行った「サービス業の方の働き方調査」を用い、賃金均一の仮定を置いた上で人々がどのような職業を選好するのかをまずは検証している。

指数が低かった職種を見ると、介護士、タクシー等ドライバー、清掃員、トラックドライバー、建設作業者、警備員などとなった。

本研究における興味は、これらの仕事がなぜ求職者から選好されないのかという事実関係である。これに関して最も大きな要素は、何より仕事内容がきついのではないかと考える人が多いということである。

実際にこれらの仕事を選好しない人の声を集めてみると、力仕事で体力的にしんどい、野外での仕事で暑さ寒さが厳しい、怪我をする恐れがあるなどの声が上がっている。

過去は、こうした仕事であっても十分な稼ぎを得られるのであれば働いてみようという人は一定数存在していた。しかし、女性や高齢者の労働参加が拡大し、働き方改革が浸透している中、きつい仕事というイメージがある職種が就職先の候補としての選択肢にすら上がらなくなってしまっているのが実情なのである。

このような実態を前提に業界の仕事をより魅力的なものとしていくために必要なこととして本研究で主張しているのは、身体的な負荷を下げることの重要性である。具体的には、警備の仕事に座哨を組み入れるといったような実証実験にも踏み込み、一つ一つの企業が行い得る工夫について可能性を探索した。また、柔軟な働き方を実現する、魅力あるゆるい職場を目指すといったことや、中長期的には、短時間の勤務に仕事を組み替えることや省人化徹底による生産性向上を図ることの必要性を提示している。

Works Report はこちら

警備員・ドライバー・建設作業者など現場仕事の働き方改革

https://www.works-i.com/research/works-report/2022/nondeskworker.html

グローバル企業採用責任者11人が語る

パンデミックは採用をどう変えたのか

パンデミック　採用動向　人材獲得競争
HRテクノロジー　パンデミック後の雇用

担当
杉田 真樹
リサーチャー

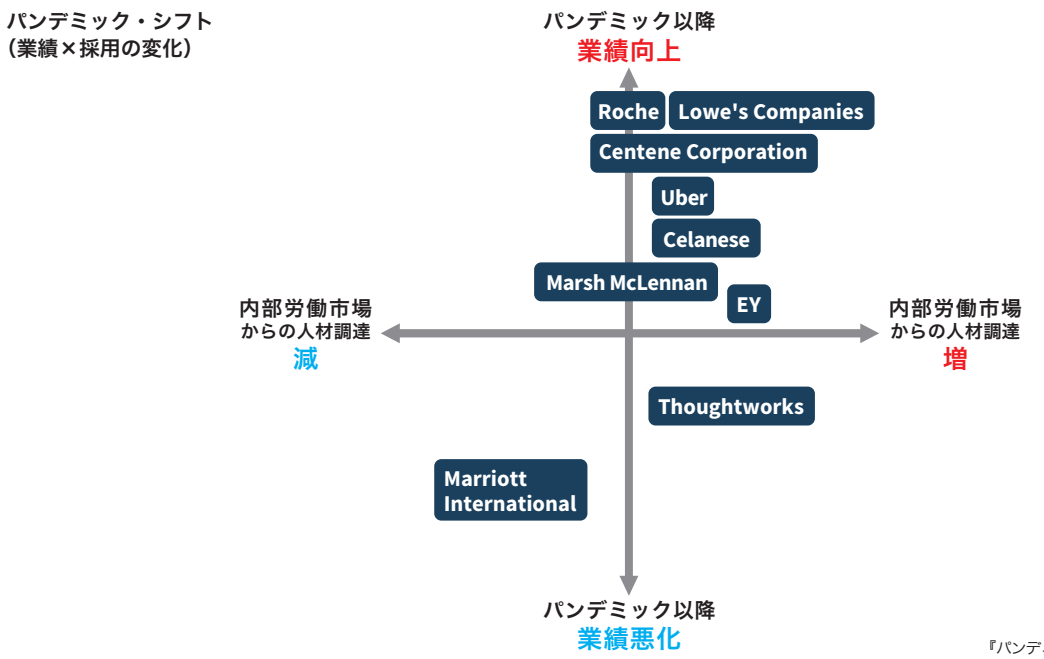
概 要

パンデミックは、企業の採用活動にどのような影響をもたらしたのか。新卒や中途採用の手法、採用テクノロジーの活用、採用部門の組織構造などはどのように変わったのか。求職者の意識の変化に企業はどのように対応したのか。グローバル企業の採用責任者やアナリスト11人へのインタビューから、リモート採用の標準化、一時的な配置転換やテクノロジーの入れ替えなど、現場ではさまざまな変革が行われていることが明らかになった。

問題意識

2020年3月に世界保健機関（WHO）が新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大について「パンデミック」を宣言してから、企業の採用環境は大きく変化した。グローバル企業の人事は、それぞれの採用課題に対してどのような対応策をとってきたのだろうか。また、パンデミック後の「ニューノーマル」や雇用の未来はどうなるのだろうか。本プロジェクトは、パンデミック以降の企業の採用動向やその変化、採用の質や量への影響、採用手法やプロセスの変化、新たに導入した採用テクノロジー、採用業務のオンライン化の状況、そして今後の見通しについて明らかにすることを目的としている。

結 論



出所）Works Report 2022
『パンデミックは採用をどう変えたのか』

パンデミックは人材の採用に大きく影響を及ぼした。業績と採用の変化を見ると、観光業や旅客業など、移動の制限やロックダウンによる営業停止などのあおりを受けた企業は、従業員のレイオフや一時帰休、人事異動など、内部労働市場での人員調整を行った。解雇で人材を手放してしまうと、業績が回復した際に立ち上がりが遅くなること、新規採用しても育成に時間を要することから、できるだけ一時帰休や、社内で少しでも業績のよい部門や地域への人事異動などで、従業員をつなぎ止める対応をとる企業が見られた。

一方、業績を伸ばした料理宅配や量販店、製薬会社といった企業では、人手不足が喫緊の課題となり、これまでの採用プロセスを見直して大量採用にシフトするなど、二極化が鮮明となった（図表）。

これまでもテクノロジーを活用して効率的な採用活動を行う企業も多かったが、新型コロナウイルス感染拡大防止策として、候補者との対面や接触を極力避ける必要性があった。そのため、インタビュー協力企業では、サービスや製造業を除くほぼすべてが採用活動を非対面のリモート採用中心に変えていた。

リモート採用のメリットは、「対象地域の拡大」「候補者の裾野が広がる」「面接日時を調整しやすい」などダイバーシティへの対応につながることだという。デメリットは、内定者が「職場の雰囲気や社風を実際に体験する機会が減少した」ことなどが挙げられた。解決策として、内定者のフォロー強化などオンボーディングを重視したという企業も複数ある。

今後の採用活動については、ほぼすべての企業が、「パンデミックが収束しても、リモート採用を継続する」と回答している。完全なリモート、リモートとリアルのハイブリッド、リアル、バーチャルなどから各企業の状況に合わせて最適な方法を選択すると予測でき、元のリアルのみの採用活動に戻ることはほとんどないと思われる。

Works Report はこちら

パンデミックは
採用をどう変えたのか

https://www.works-i.com/research/works-report/2022/pandemic_recruit2022.html

ポストコロナの
ゼミナール運営テキスト

学習コミュニティ再創造に向けた『7つの問い』

ポストコロナ　#大学生の日常　環境適応性
自己変容　自己発見

プロジェクトリーダー
豊田 義博
特任研究員

概 要

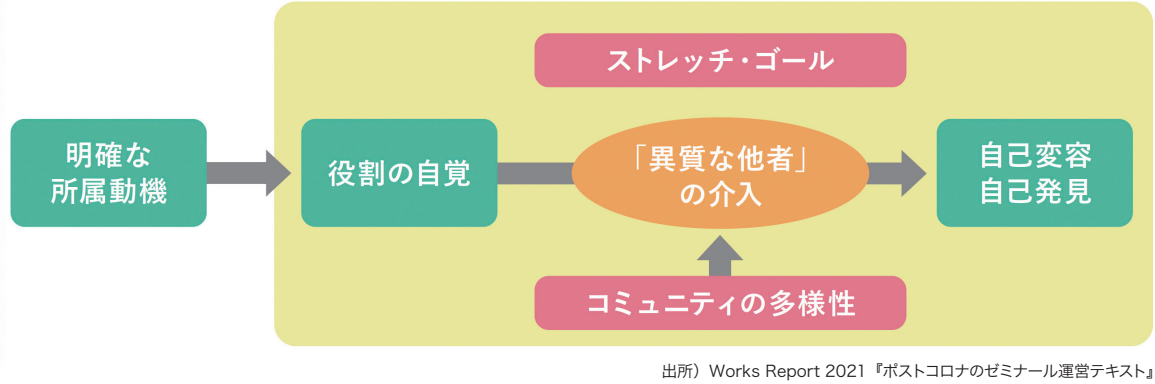
専門ゼミナール（以下、ゼミ）は、これまでも大学での学びの集大成、知の技法の獲得、社会人基礎力の育成の場として期待されてきた。しかし、ポストコロナにおいては、失われた「#大学生の日常」を再創造する最後の砦として、「異質な他者」との深い交わりを通じた「自己変容・自己発見」の場となることが切望される。その場づくりに必要となる、学習コミュニティを再創造する要件を、『7つの問い』という形にまとめ、テキスト化した。

問題意識

コロナ禍は、日本の大学生に、とてつもないダメージをもたらした。キャンパスに足を運ぶことができなくなり、サークル活動もままならなくなった。「大学生の日常」は失われた。高校生までとは全く異なる広がりを見せる「豊かなつながりの宝庫」に、彼ら彼女らは接することができなくなってしまったのだ。では、失ったものとは、具体的にはどのようなものなのか。コミュニティへの参加は、何をもたらしていたのか。つながりの持つベース性、クエスト性、つながりから得られる「安心」「喜び」「成長」「展望」というギフトを、ビフォーコロナの大学生は、どのように獲得していたのか。その探索をスタートした。また、どうすれば、その欠損を埋めることができるのか、という解決策については、コロナ禍の中でも機会が保たれている貴重なコミュニティであるゼミに注目した。

結 論

自己変容・自己発見を生み出すコミュニティの要件



出所）Works Report 2021『ポストコロナのゼミナール運営テキスト』

問題意識や仮説フレームに基づき、「＃大学生の日常」調査を実施した。現在働いている20代後半の大卒者＝ビフォーコロナの大学生を対象とした定量調査ならびにインタビュー調査である。

新たな発見は、大きく2つに集約される。ひとつは、大学とは、自己変容・自己発見の機会だ、ということだ。ビフォーコロナの大学生が大学生活から獲得していたのは「人との交わり方についての価値観の形成」「ものの考え方・ことへの接し方の変化」「志向・適性の自覚」に集約された。これは、人が社会・集団の中で生きていく上での基盤であり、かかわりの深いコミュニティでの経験を通してこうした態度形成＝自己変容・自己発見が図られていたのだ。

もうひとつは、自己変容・自己発見をもたらすメカニズムである。①学生本人の中に、そのコミュニティに対する「明確な所属動機」が育まれている、②コミュニティで自分がどのように貢献していくかを意識した「役割の自覚」が芽生えている、③コミュニティ内に現状維持のままでは実現できないような「ストレッチ・ゴール」がある、④コミュニティ内に自分と異なる価値観やバックボーン、年齢等の「コミュニティの多様性」が存在する、という4つの要件が相互に影響を及ぼす中から、学生の姿勢・価値観に影響を与える「異質な他者との深い交わり」が生まれるのだ。

こうした発見を踏まえて、ゼミ（ポストコロナにおいて最も重要な学習コミュニティ）を再創造するための『7つの問い』を導き出した。

【問い1】主体的な所属動機が育まれているか？
【問い2】ストレッチ・ゴールが設定されているか？
【問い3】学生それぞれの役割の発見や挑戦を生み出せているか？
【問い4】ゼミにかかわる人の多様性が創出されているか？
【問い5】「何でも話せる」安心・安全な場になっているか？
【問い6】目的に応じた最適な学習スタイルを選んでいるか？
【問い7】教員が相互に学び合う仕組みが創造されているか？

この『7つの問い』は、ゼミ以外のコミュニティにも広く適応可能なものだと考えられる。教育の場にとどまらず、新人・若手社員のオンボーディングなどへも活用されることを期待している。

Works Report はこちら

ポストコロナの
ゼミナール運営テキスト

https://www.works-i.com/research/works-report/2021/semitext_k.html

リクルートワークス研究所　2021年度の主な活動とアウトプット

【プロジェクト活動】

コロナショックは働き方を変えたのか	新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、私たちの働き方はどのように変化したのか。全国約5万人の同一個人の就業実態を毎年追跡調査する「全国就業実態パネル調査（JPSED）」を活用し、新型コロナウイルス感染症の流行前後の人々の働き方の変化を定点観測する。
中小企業のリスキリング ～デジタル時代のスキル再開発～	これからDXに取り組もうとする中小企業が増えている。DXの実現には、経営戦略の転換に応じた人材のスキル再開発（＝リスキリング）が不可欠である。大企業とは異なる機会と制約を踏まえた時、中小企業のリスキリングをいかに進めるべきか、その方法を探った。
人が集まる意味を問いなおす	コロナ禍をきっかけに職場のマネジメントやコミュニケーションスタイルが変化するなか、あらためて「集まる」ことの意味が問われている。どのような仕事場面において「集まる」ことが必要なのか、なぜリモートでは難しいのか、集まらないことによる長期的な影響はあるのか。リモートか職場での対面かの議論を超えた、「集まる」意味を解き明かす。
副業のリアル	副業と聞いて、各自がイメージするものは異なるのではないか。それが、副業がなぜ進まないのか、メリットやデメリットは何かといった、副業に関するさまざまな議論が噛み合っていない要因のひとつではないか。本プロジェクトでは、副業の実態を正しく捉え、社会の副業に関する議論にベースとなる材料を提供することを目指す。
ゼミナールが大学生にもたらす価値 ～選択と成長のメカニズム～	文系大学生の学習機会の象徴＝ゼミナール。ゼミでの学びを通して成長・変容する学生は多数存在する。その成長・変容はどのように生まれるのか。実践コミュニティ「ゼミナール研究会」を起点に、ゼミ選択視点に着目して、その構造を解き明かしていく。
ノンデスクワーカー ー警備員、ドライバー、建設作業者などの働き方ー	昨今、働き方改革やデジタル化によって、デスクワーカーの働き方は大きく変化している。しかし、警備員、ドライバー、建設作業者といったノンデスクワーカー／エッセンシャルワーカーの働き方は、いまだに旧態依然としたままだ。本研究では、ノンデスクワーカー／エッセンシャルワーカーの働き方をより良いものにするために、社会として何をすべきかを考える。
働く個人の“Voice”の研究	働き方が多様化し、雇用が流動化するなかで、ひとりひとりが自分らしい働き方を求めて組織とすりあわせる必要性が高まっている。日本における集団的な労使交渉の変遷と、個人単位での労使コミュニケーションの今後の可能性について、「働く人のボイス調査」などをもとに考察した。
「部長の役割」研究プロジェクト	ミドルマネジャー（組織における中間管理職）には複数の階層があるが、第1階層である課長に比べ、第2階層である部長にフォーカスした研究は少ない。部長の役割とは何なのか、日々の職務とはどのようなものなのかをあきらかにし、その役割遂行のためにはいかなる能力や資質が必要であり、どのような権限を付与すべきかを考え、ひいては部長人材をどのように育てればよいのかを検討する。
「ゆるい職場」と若手の研究	Z世代の若手の職業観の変化とともに、若手をとりまく職場環境も急速に変わりつつある。大規模な労働法令改正を含めた環境変化が起こり、コロナショックでコミュニケーションスタイルも変わるなか企業と若手はどのように対応すべきかを探る。
十人十色のキャリア選択を支える社会	不確実性が高まり、個人の希望も多様化する時代。キャリアの道筋が固定的な社会から、誰もが希望の生き方や働き方を選択できる社会への転換が不可欠だ。多様な選択を阻む要因とその構造を明らかにし、個人を支える新たな社会を実現するための方法を提言する。

【基幹調査】

全国就業実態パネル調査（JPSED）	「全国就業実態パネル調査（JPSED）」は、全国約５万人の同一個人の就業実態、所得、生活実態などについて、毎年追跡する調査である。有識者で組織化した調査設計委員会と協議しながら質の高い調査設計を行い、本調査データを活用して、日本の働き方を5つの側面から可視化するWorks Indexなど、様々な成果物を公表している。
大卒求人倍率調査	「大卒求人倍率調査」は、全国の民間企業の大学生・大学院生に対する採用予定数の調査、および学生の民間企業への就職意向の調査から、大卒者（大学院卒含む）の求人倍率を算出し、新卒採用における求人動向の需給バランスをまとめている。
中途採用実態調査	「中途採用実態調査」は、全国の民間企業における正規社員の中途採用の実績数に関する調査を経年で比較し、中途採用の求人動向を分析している。また来年度の中途採用の見通しについても取りまとめている。
採用見通し調査	「採用見通し調査」は、全国の民間企業における大学・大学院生ならびに高校生の、来年度の新卒採用における年間の見通し（前年に比べて求人を増やす企業割合、減らす企業割合）について、業種や従業員規模別に取りまとめている。

【機関誌 Works】

Works 165 ダウントレンドを乗り越える人事	本特集では、コロナ禍によるダウントレンドをどのように乗り越えていくのか、よりよい未来を引き寄せるために、人事は人と組織面でどのような変化を選択すべきなのか、専門家や国内外の事例をもとに考える。
Works 166 人事と大学で仕掛ける学び方改革	本特集は、164号（2021年2月発行）「ジョブ型と大学」の続編である。年齢に限らず、多くの働く人々が生涯を通じて成長していく仕掛けをいかにつくるのか、私たちは何に注目し、どこから手をつけていくことができるのか、調査や事例をもとに検討する。
Works 167 社員の病と人事	本特集では、病や不調を抱える働く人々5000人を対象とした調査によって、働く人々の病や不調の実態を明らかにし、人事がどのように支援すべきか、病や不調がある人々をどのようにインクルージョンできる組織にしていくのか、専門家や企業の取材を通じて検討する。
Works 168 That's CHRO!	近年、日本でも人事のトップに「CHRO」もしくは「CHO」という役割名称をつける企業が増えてきている。本特集では、あらためて「これこそがCHROである（That's CHRO!）」を明らかにしたいと考えた。
Works 169 御社の部長、ワークしていますか？	本特集では、部門や機能を統べる部長の役割を議論し、定量調査によって現代の部長がそのあるべき役割を果たしているのかどうかを解き明かす。部長が本来の役割を果たすために必要な環境や条件をどのように構築するのか、経営陣や人事は何をすべきかを検討する。
Works 170 若手を辞めさせるな	今、米国では、“The Great Resignation”と呼ばれる“大量自主退職”が社会問題となっている。日本にとっても、そのことは決して対岸の火事ではない。本特集では、若者たちの離職を食い止め、若者たちが意欲的に自走するための解を探求する。

【Works Report】

集まる意味を問いなおす リアル／リモートの二項対立を超えて	組織にとって「集まる」ということは、組織としての実体を確認する場面でもある。本報告書では、集まりの変化が組織や個人に与えた影響について調査からファクトを捉え、ハイブリッドワークを前提とした今後の集まり方を提言する。
【詳細版】職場における集まる意味の調査 調査結果	コロナ禍におけるコミュニケーション満足度、目的によって異なる「有意義な集まり方」、個人のコミュニケーション志向の違いによって効果が異なる「集まり方」について、2021年10月に実施した調査結果から読み解く。
オリンピック・パラリンピックの ボランティア・レガシー ―東京2020大会から未来へのバトン―	オリンピック・パラリンピックのボランティアについて振り返り、さまざまな属性のなかで最も活動していない企業人のボランティア経験によるポジティブな変化や、東京2020大会から、2025年の大阪・関西万博へのボランティア・レガシーの継承、日本におけるボランティア文化の醸成について論じた総合報告書である。
警備員・ドライバー・建設作業者など 現場仕事の働き方改革 ―ノンデスクワーカーの人手不足をどう解決するか―	少子高齢化に伴い、人手不足が深刻化している。その影響を最も受けているのは、警備・運輸・建設など現場の仕事を持つ業界である。これらの業界で人手不足が深刻化している背景を分析し、その解決策を探った。
CEOのパートナー CHROについて議論するときに読む本	なぜ現代の組織にCHROが必要なのか。CHROの役割とは何なのか。本報告書では、2021年度にリクルートワークス研究所が主催した「CHRO／HRBP研究会」で検討したCHROの役割を起点に、豊富なインタビューと解説を通じて、今求められるCHROの像を浮かび上がらせた。
中小企業のリスキリング DXを人材面で支える政策	中小企業がDXを実現するためには、そこで働く人々がデジタルで価値創造できるようになるためのリスキリングが必須である。本レポートはDX先行企業、自治体、リスキリング教育事業者、海外政策推進者などへの調査を踏まえ、中小企業のリスキリングを加速するために国や自治体が取り組むべき政策について４つの方向から提言を行った。
中小企業のリスキリング入門 全員でDXを進める会社になる	DXに取り組みたい中小企業経営者にとって、社内に対応できる人材がいないことが大きな課題となっている。本レポートでは、中小企業でこそできる従業員のスキル再開発「リスキリング」の始め方を、先行事例とともに解説する。
新たな職業移行形態に関する調査概要報告書	副業・兼業等の社外での活動に取り組む者が増えている。転職との関係で、転職前に所属する会社の外側の世界を知ることにどういった意味があるのか。所属する会社とパラレルに起業・副業・兼業等のビジネス活動を実施していたことが、転職後のパフォーマンスや年収、就業観などとどういった関係があるのかを明らかにする。
「高校生の就職とキャリア」参考資料 ―高校の就職指導・キャリア教育に関する調査報告書	高校でおこなわれている就職指導・キャリア教育について、全国の普通科、工業高校、商業高校、総合高校への調査を実施、就職活動の見通しやキャリア教育の内容、学校で働くことをどのように伝えているかを明らかにした。
【データ集】働く人の 共助・公助に関する意識調査	日本型雇用が大きく揺らぐなか、個人にはキャリアの自立が求められるようになっている。個人の多様な選択を支えるものは何かを明らかにするために、キャリアや人生の選択、生活時間の配分、仕事の展望と、キャリアに関する共助や公助の保有状況との関わりについて調査を行った。
【データ集】働く人のボイス調査	働く人は、職場で不満や要望を伝えたり、転職時に労働条件を交渉したりをどの程度しているのか。また、労働組合や従業員代表制などの集団的ボイスメカニズムはどこまで浸透しているのか、調査した。
ポストコロナのゼミナール運営テキスト 学習コミュニティ再創造に向けた『7つの問い』	コロナによって大打撃を受けた「大学生の日常」。自己変容や自己発見をもたらす経験機会が消失した。ゼミは、大学生にそのような経験価値を提供できる最後の砦。提言ビジョン、実践に向けてのセオリーとTipsを取りまとめた。
グローバル企業採用責任者11人が語る パンデミックは採用をどう変えたのか	パンデミック後約1年間の採用活動について、グローバル企業の採用動向やその変化、採用の質や量への影響、採用手法やプロセスの変化、新たに導入したHRテクノロジー、そして採用業務のオンライン化の状況について明らかにすることを目的とし、企業11社の採用責任者とアナリストとともにレビューをおこなった。
「週休3日」で働く ―世界各国に広がる週4日勤務制・トライアル事例―	週4日勤務制（週休3日）は、新しい働き方の1つの選択肢として世界的に広く議論されており、特に欧州では主要な政治的課題になりつつある。アイスランドの成功を受けて、2022年にはスペイン、スコットランドでもパイロットプログラムが実施されている。本レポートは、欧米主要国のパイロットプログラムやその結果、また、先行して自ら実施している企業事例の概要を紹介する。
全国就業実態パネル調査（JPSED）2021 データ集（全国版）	「全国就業実態パネル調査（JPSED）2021　データ集（全国版）」は、調査の各設問について、主な属性（性別、年代、就業状態）とのクロス集計表をまとめたデータ集である。「全国就業実態パネル調査（JPSED）2021」は、2020年の働き方などに関して実施した調査である。
全国就業実態パネル調査（JPSED）2021 臨時追跡調査データ集	「全国就業実態パネル調査（JPSED）2021　臨時追跡調査データ集」は、調査の各設問について、主要な属性（就業状態、業種、職種、企業規模、エリア）とのクロス集計表をまとめたデータ集である。「全国就業実態パネル調査（JPSED）2021臨時追跡調査」は、2021年1～2月に発令された2回目の緊急事態宣言下での働き方などに関して実施した調査である。
Works Index 2020	「Works Index 2020」では、日本の働き方の5年の変遷をまとめている。2016年から2020年までの日本の働き方は、働き方改革の推進、ハラスメントを許さない風潮の高まり、新型コロナウイルス感染症の広まりを背景に、3つの観点で進化し、3つの課題が残されている。
【データ集】大学時代の学習に関する調査（社会人編）	学生時代にどのような学習経験をし、それによって何を獲得してきたのか。自身の就職やキャリアについて、さらにジョブ型で働くことに対してどのような考えを持っているのか。社会人歴1年以上3年未満の社会人の学習と就業に関する考えを調査によって明らかにする。
【データ集】大学時代の学習に関する調査（大学生編）	どのような学習経験をし、それによって何を獲得しているのか。自身の就職やキャリア、そして将来ジョブ型で働くことに対してどのような考えを持っているのか。現在の大学生の学習と就業に関する考えを今回の調査によって明らかにする。

【Works University　労働政策講義】

2021年米国雇用計画概要	2021年3月に米国のバイデン大統領が発表した2兆ドルもの予算を組み込んだ、大規模な「米国雇用計画」。5月に規模の縮小が大統領から提案されたが、この中長期的な成長戦略は果たして実現するのか。その概要についてまとめている。

【Works University 人材ビジネス講義】

01. 人材ビジネスの概念	人材ビジネスの定義や沿革、ならびに代表的な人材ビジネスの事業形態について説明するとともに、人材ビジネスの概観を4つのサービス内容に分類したわかりやすい図にまとめている。
02. 人材ビジネスの歴史	人材ビジネスの歴史的背景と関連法が成立した経緯について説明するとともに、法・制度、関連協会、人材ビジネス業界の発展について時系列の年表にわかりやすくまとめている。
03. 人材ビジネスの関連法規と規制改革	人材ビジネスの代表的な事業形態である、職業紹介事業や労働者派遣事業に関連する法律と規制改革の内容について、重要な裁判例の紹介を含めて説明し、労働市場分野の規制改革を時系列の年表にした。
04. 人材ビジネスの事業領域	日本で展開されている多種多様な人材ビジネスの事業領域についての解説と、雇用のステージ別に人材ビジネスを分類し、図にまとめている。
05. 人材ビジネスの市場規模・事業展望	日本における代表的な人材サービス産業―労働者派遣事業、職業紹介事業、求人情報サービス―それぞれの市場規模の推移についての解説と、同産業全体の市場規模をまとめている。
06. 人材ビジネス業界の特徴	人材ビジネスの特徴と、その代表的なM＆Aの動向について時系列の表にまとめた。また、最新の人材ビジネス企業業界ランキングも紹介している。
07. 商品サービス	日本における代表的な人材ビジネスは労働者派遣事業や職業紹介事業だが、これらの事業やその他の事業が提供する商品サービスについて本文で説明するとともに、わかりやすい図表を使って表示している。
08. 新領域サービス	人材ビジネスの領域は日々変化、拡大しており、特に最近ではAIを活用したオンラインの人材サービスの多様化が進んでいる。ここではそうした新しい領域のサービスのうち代表的なものを詳しく紹介している。
09. 人材ビジネス関連団体	代表的な人材ビジネス関連団体（全国民営職業紹介事業協会、日本人材紹介事業協会、日本人材派遣協会、全国求人情報協会、日本BPO協会、NEOA、中部アウトソーシング協同組合、日本人材マネジメント協会、人材サービス産業協議会、人材ビジネス協会）の情報を掲載している。
10. 資格・人材育成	人材ビジネスに関連する主要な資格であるキャリアコンサルタントなど8つの資格制度と、人材ビジネス分野の資格に関する問題や今後の課題について紹介している。
11. 関連統計データ	日本の代表的な人材ビジネスである労働者派遣事業と、職業紹介事業の最新公式統計データについて、紹介している。

【Works Discussion Paper】

Who Can Work from Home? The Roles of Job Tasks and HRM Practices	新型コロナウイルスの感染拡大以後、テレワークは身近な働き方となりつつある。それでは、どのような人がテレワークをしているのだろうか？仕事の性質と人的資源管理の視点から考察した。
タテのコミュニケーションがワーク・エンゲージメントに与える影響とその概念の比較について	日本企業における人手不足やコロナ禍のテレワーク拡大により、組織の一体感の低下や社員のやる気の低下などが懸念されている。本稿では、上司や先輩などからの指導がワーク・エンゲージメントに与える影響を分析した。
緊急事態宣言下における共働き夫婦の家事・育児時間の変化 ―子どもを持つ夫婦のテレワーク状況を考慮して―	子どもを持つ共働き夫婦のテレワークの組み合わせと家事・育児時間の変化の関係について、1回目と2回目の緊急事態宣言下で分析した。1回目の宣言下においては、本人のみテレワーク（配偶者はテレワークなし）が家事・育児時間の変化に正に有意に関係していたが、2回目の宣言下では有意な関係はみられなかった。
MBOにおいて難度の高い目標設定を促す要因	MBOを導入した企業からは、MBOの弊害が指摘されることも少なくない。その指摘の一つに、企業の思惑に反して目標の難度を低く設定しようとしてしまう課題がある。そこで、本稿では、MBOにおいて難度の高い目標設定を促す要因（難度の高い目標設定を阻害する要因）とはなにかについて、管理職と非管理職の両者から検証した。
仕事からの引退は生活満足度を高めるか	総務省「労働力調査」より、高年齢者の就業率の時系列の変化をみると、2000年初頭以降、急速に高まっている。こうしたなか、本稿では仕事からの引退が生活満足度に及ぼす影響を分析した。
中高年の学習意欲と学習行動に影響を与える要因 ―職種ごとの違いに注目して―	働く中高年の学習意欲と学習行動は、どのような要素で促進されるのか。デジタル化が加速する職種では特に新たな領域の知識やスキルを習得する緊急性が高いことを踏まえ、4職種に影響の強い要素の特定を試みた。
コロナ禍で、社会人の学びはどう変わったのか？	2020年は新型コロナウイルス感染症の影響で、企業内の学び機会であるOJTやOff-JTは減少した。本稿では、企業内の学び機会の減少が、個人の自己啓発にどのような影響を及ぼすのかについて分析した。
Does Harassment Prevention Law Reduce Harassment in Workplaces?	ここ数年、働く現場で話題になることが多いハラスメント。2020年6月から大企業に対して、パワハラ防止法が施行された。その結果、職場におけるハラスメントは減少したのだろうか？ 効果を検証する。

【Web 連載コラム】

日本の働き方を考える 2021	「全国就業実態パネル調査（JPSED）」の調査設計委員会メンバーと所員による、データを用いたコラムである。2020年の日本の働き方について、さまざまな視点で論じる。
コロナ禍の新人はどのように学んでいるのか	パンデミックは、新入社員の職場適応プロセスにどのような影響をもたらしたのか、彼らが失った学習機会、新たに得た学習機会、そのことがもたらした結果について、データ分析の結果から明らかにする。
「働く」の論点	大きな転換点にさしかかる日本の雇用と個人の働き方。新たな取組みを考えるにあたっての、重要な論点や視点をワークス研究員が発信している。
HR Technology 2021　世界の人事が注目する「HRテクノロジー」2021	本コラムでは、2021年新たに追加されたサービスについて、概要、主要なサービス事業者と製品サービスの特徴、ビジネスモデルについて調査し紹介している。
HR Tech Roundup 海外のHRテクノロジー最新ニュース	新サービスや新機能の発表、調査、資金調達支援など、海外のHRテクノロジーに関する最新ニュースの中から注目の記事をピックアップして紹介している。
世界の最新雇用トレンド	世界の雇用政策の変遷や最新の人材ビジネス、HR関連のコンファレンスや気になるニュースなど、様々なテーマで世界の動きを紹介している。

Works Review 2022

リクルートワークス研究所　所員一覧

奥本　英宏	所長
大久保　幸夫	アドバイザー
野田　稔	特任研究顧問
豊田　義博	特任研究員

◇研究センター

辰巳　哲子	主任研究員
大嶋　寧子	主任研究員
古屋　星斗	主任研究員
坂本　貴志	研究員/アナリスト
千野　翔平	研究員
筒井　健太郎	研究員
中村　星斗	研究員
武藤　久美子	研究員
森　亜紀	アソシエイト
谷本　智子	アソシエイト
篠原　由美	アシスタント
柳沼　知代子	アシスタント

◇調査設計・解析センター

萩原　牧子	調査設計・解析センター長/主幹研究員/主幹アナリスト
孫　亜文	研究員/アナリスト
茂木　洋之	研究員/アナリスト
大谷　碧	研究員/アナリスト
小前　和智	研究員/アナリスト
阪口　祐子	アソシエイト
筥﨑　恵美	アソシエイト

◇Works編集部

佐藤　邦彦	Works編集長
入倉　由理子	編集
荻野　進介	編集
金井　あかり	アソシエイト

◇グローバルセンター

村田　弘美	グローバルセンター長/主幹研究員
石川　ルチア	リサーチアソシエイト
杉田　真樹	リサーチャー
長岡　久美子	
寺嶋　恵美子	
星野　万喜子	
中元　杏奈	
宮本　佐知	
泊　真樹子	
開地　康子	
田中　美紀	客員研究員
ケイコ　オカ	客員研究員

◇業務推進チーム

松浦　由理	アソシエイト
前田　加奈子	web担当
岩泉　康子	アシスタント
石原　直子	客員研究員
中村　天江	客員研究員

（2022年7月現在）

発行人　奥本 英宏
編集人　森 亜紀
執　筆　石原 直子、大嶋 寧子、荻野 進介、坂本 貴志、杉田 真樹、辰巳 哲子、豊田 義博、中村 天江、萩原 牧子、村田 弘美
（50音順）

アートディレクション　永井 雄二
デザイン　中村 理絵、石山 沙蘭
イラストレーション　永井 雄二
校正　ディクション
印刷　PICO

発行
2022年9月

リクルートワークス研究所
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17
リクルート銀座8丁目ビル
株式会社リクルート

掲載内容の無断転載を禁じます。
© Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

『Works Review 2022』アンケートのお願い

こちらのQRコードより
アクセスして、アンケートに
ご協力をお願い致します。

Works Review 2022

リクルートワークス研究所
〒104-8001 東京都中央区銀座 8-4-17
リクルート銀座 8 丁目ビル
株式会社リクルート
www.works-i.com

まだ、ここにない、出会い。
RECRUIT